

# Negócios com inclusão social

## *Guia prático para empresas*



Experiências mostram caminhos viáveis  
para empreendimentos em sobrevivência sustentável



World Business Council  
for Sustainable Development



Conselho Empresarial Brasileiro  
para o Desenvolvimento Sustentável

Patrocínio:



Apoio:



# Apresentação

## Apostando na inclusão justa, necessária e duradoura

Para quem se articula em busca do desenvolvimento sustentável, seria extremamente contraditório cruzar os braços para a desigualdade social do planeta, onde 78% de seus habitantes vivem na chamada linha de pobreza, especialmente nos países do Hemisfério Sul.

A formulação dos conceitos de sustentabilidade, que passaram a ganhar forma nos últimos 20 anos, deu ao setor empresarial um novo status. As empresas ampliaram seus horizontes para novos negócios, mas, ao mesmo tempo, assumiram uma maior responsabilidade com as questões sociais e ambientais.

O segmento mais consciente do setor empresarial já compreendeu que, seja do ponto de vista ético, seja do ponto de vista pragmático, o mercado global não deve ser movido apenas pelos cálculos de lucro a curto prazo, mas deve, antes de tudo, criar novos paradigmas capazes de garantir a sobrevivência de todos, dos homens, da natureza e dos negócios.

O desafio de incorporar os 78% de pobres ao mercado não é tarefa fácil. Mas não chega a ser impossível. O guia do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), que o CEBDS e a BP têm o prazer de traduzir para o português, mostra que há luz no fim do túnel.

Experiências narradas por 62 empresas de todo o mundo, inclusive do Brasil, revelam que as oportunidades de negócios existem também nas áreas menos favorecidas do planeta, proporcionando benefícios a todos (empresários, governantes, novos consumidores) e, mais importante, demonstrando que vale a pena lutar por um mundo melhor para as futuras gerações.

Oferecer um guia como este à sociedade brasileira e, em particular, aos empresários representa uma iniciativa bastante gratificante para o CEBDS e seus associados.

Richard Taylor  
Presidente  
BP Brasil

José Armando de F. Campos  
Chairman  
CEBDS – Conselho  
Empresarial Brasileiro para o  
Desenvolvimento Sustentável

Fernando Almeida  
Presidente Executivo  
CEBDS – Conselho  
Empresarial Brasileiro para o  
Desenvolvimento Sustentável



Projeto do WBCSD:

## Sobrevivência Sustentável

Este projeto foi conduzido por um grupo de empresas visionárias que aqui compartilham suas experiências, sucessos e fracassos com empreendimentos de grande porte nas regiões mais pobres do planeta. Estas empresas atuam em diversos setores industriais, sendo algumas delas afiliadas ao Conselho e outras nossos parceiros em redes regionais.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) oferece um espaço 'seguro' para empresas traçarem suas metas e aspirações e com o apoio de outras empresas associadas, praticarem o "aprender fazendo". O WBCSD desempenha também o papel de agente desta aprendizagem ao promover novas parcerias entre seus membros e angariar patrocínio formador de uma capacidade institucional de investimento solidário. Este projeto do WBCSD fornece ferramentas que auxiliam as empresas a interagir de maneira construtiva com outros agentes de desenvolvimento, governo e stakeholders. A relação harmoniosa com estes agentes é fundamental para o sucesso do empreendimento.

Este projeto concentra-se em quatro frentes de trabalho:

- > **Modelos de Negócio** – utilizando o conceito de 'aprendizagem compartilhada' para identificar os componentes-chave com os quais as empresas vão desenvolver suas próprias estratégias de negócios lucrativos com inclusão social.
- > **Condições Estruturais** – gerando a capacitação para as empresas trabalharem com governos nacionais, ONGs e instituições multilaterais para melhorar as 'regras do jogo' e promover a geração de riquezas em países em desenvolvimento.
- > **Comunicação e Engajamento** – garantindo que as empresas compreendam a importância do crescimento empresarial responsável e canalizando o potencial de vários agentes do desenvolvimento como forças propulsoras de mudanças na luta contra a pobreza.
- > **Projetos Piloto** – estabelecendo empreendimentos a partir do conceito de 'aprender fazendo' que vão além da condição de 'estudos de caso'.

Este Relatório foi produzido pela frente de trabalho de Modelos de Negócio.

### Estrutura e Recursos do Projeto

Coordenadores: Reuel Khoza (Eskom), John Manzoni (BP), Julio Moura (GrupoNueva)

Grupo de Trabalho: 62 empresas associadas ao WBCSD

Diretor do Projeto: Cameron Rennie, [rennie@wbcscd.org](mailto:rennie@wbcscd.org)

Supervisão: Cécile Churet, [churet@wbcscd.org](mailto:churet@wbcscd.org) and Shelley Hayes, [hayes@wbcscd.org](mailto:hayes@wbcscd.org)

Website: [www.wbcscd.org](http://www.wbcscd.org)

# Índice

## Prefácio

## Sumário Executivo

### 1. Um novo horizonte de negócios

- Da redução da pobreza à geração de riquezas 10  
*Tendências e matrizes encorajadoras*
- Modelos de negócios "win-win" – onde todos ganham 14  
*Integrar o valor financeiro ao valor social*  
*Criar oportunidades para os países em desenvolvimento*  
*Qualquer empresa pode fazer*  
*Integrar as populações pobres à cadeia de valores da empresa*  
*Os três componentes-chave para o sucesso de empreendimentos em sobrevivência sustentável*  
*Benefícios para as empresas e as comunidades*
- Ação! 22  
*Questões básicas para o desenvolvimento de empreendimentos*

### 2. Jornadas de aprendizagem

- Mãos à obra - GrupoNueva, materiais de construção 26  
*Hewlett-Packard: O empoderamento das comunidades pobres*  
*Cemex: Estimulando as comunidades a economizar*
- Atendendo a necessidades básicas – Suez, empresa de serviços básicos 30  
*Roche: Sob pressão para servir aos países pobres*  
*Banco do Nordeste: Microcrédito para milhões de pessoas*  
*Eskom: Novos métodos de pagamento*
- Atendendo a necessidades não manifestas – Procter & Gamble, produtos ao consumidor 36  
*DuPont: Motivação: Filantropia ou bons empreendimentos?*  
*Novo Nordisk: Parcerias para a educação do consumidor*
- O Empoderamento das populações – Vodafone, comunicações 42  
*Coca-Cola: empreendedores locais se tornam vendedores*  
*Holcim: Atendendo a uma base maior de consumidores*
- Fornecedores da Base da Pirâmide – SC Johnson, produtos ao consumidor 46  
*Sonae/Delta Café: uma marca de café para comunidades sustentáveis*  
*DuPont: trabalhando com o governo para garantir o poder de compra*  
*DaimlerChrysler: uma cadeia de suprimentos 'mais verde'*

- Promovendo o desenvolvimento local – BP, Rio Tinto e Shell 50
  - BP: Trabalhando com o governo para diversificar a economia local*
  - BP: Parceira no desenvolvimento de competências locais*
  - BP: Administrando o legado deixado pelas atividades extrativistas*
  - Rio Tinto: Unindo pequenos e grandes empreendimentos*
  - Rio Tinto: Adaptando processos de recrutamento para ampliar a oferta de emprego*
  - Shell: Tornando a energia solar acessível*

### 3. Análise & conclusões

- Recomendações ao responder às questões básicas 58
  - O que nos motiva e como mudar a mentalidade interna da empresa?*
  - Compreendemos as reais necessidades do mercado?*
  - Temos o produto/serviço certo para oferecer?*
  - Como financiar os investimentos?*
  - Como ter certeza de que há demanda para nosso produto/serviço?*
  - Como ter certeza de que nossos clientes podem pagar determinado preço?*
  - Como chegar até nossos clientes?*
  - Quais as melhores formas de pagamento?*
  - Como melhorarmos nossa cadeia de suprimentos?*
  - Como estimular atividades econômicas correlatas?*
  - Como medir o sucesso?*
  - Como podemos trabalhar em uma escala maior ou reproduzir o modelo?*
- Nossa Mensagem Final 66
  - Manter o foco, identificar a criação de valor, estabelecer parcerias*

### Apêndices

- Leituras sugeridas
- Metas de Desenvolvimento do Milênio (Millennium Development Goals -MDGs)

# Prefácio

Coordenadores do Projeto de Sobrevivência Sustentável

Quase dois terços da população do planeta compõe-se de pessoas pobres, muitas vezes privados do acesso a serviços adequados, energia, água, saúde e acima de tudo, oportunidades de melhores perspectivas econômicas e sociais. As Metas de Desenvolvimento do Milênio estabeleceram um parâmetro para ações determinadas a encarar este desafio, muitos países estão canalizando seus fluxos de investimentos, tecnologia e capacitação para as regiões mais pobres do globo. As empresas, vistas agora como parceiros fundamentais e provedores de soluções para esta empreitada, também reconhecem as necessidades e apostam nas novas oportunidades de negócios para reverter este quadro.

O conceito de negócios com inclusão social e em mercados inexperientes requer um foco especial, assim como uma significativa mudança na postura empreendedora tradicional e na maneira como definimos 'empreendedorismo'. O sucesso será alcançado por aquelas empresas que expandirem seu modo de pensar além das fronteiras do conhecimento e prática convencionais. O *Projeto de Sobrevivência Sustentável* do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) constitui em si um empreendimento em direção a esta nova fronteira de 'empreendedorismo'.

O que nós do WBCSD definimos como empreendimentos em *Sobrevivência Sustentável (SS)* é um conceito bastante distinto de caridade ou filantropia. Nosso foco reside em novos empreendimentos e novos mercados, um empreendedorismo que traga benefícios às populações pobres e também às empresas. Fundamentalmente, a questão é: como as empresas podem desenvolver e aproveitar novas oportunidades de empreendimentos e ao mesmo tempo, 'fazê-lo bem fazendo o bem'.

Esta abordagem de 'valores integrados' (integrando valores sociais a valores financeiros) tem como base e raiz o trabalho do WBCSD em Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a qual, por sua vez, refere-se a empreendimentos que respeitam as normas, leis e expectativas da sociedade. A *Sobrevivência Sustentável (SS)* é, assim, consistente com nossa crença coletiva de que não existem empresas bem sucedidas em uma sociedade falida – e um planeta que possui mais de quatro bilhões de pessoas vivendo na pobreza certamente pode ser considerado uma sociedade global à beira da falência.

A maioria das empresas está competindo por uma minoria de consumidores em potencial, ignorando um mercado bastante significativo mas ainda latente. Esta oportunidade (quase) perdida é um convite para as empresas arregaçarem as mangas. Acreditamos que as empresas associadas do WBCSD e nossos parceiros regionais, como o CEBDS, podem e devem estar nas linhas de frente de todos os esforços para inserir esta população pobre no mercado e assim reduzir a pobreza oferecendo mais prosperidade e oportunidades a todos.

Este guia apresenta seis jornadas de aprendizagem trilhadas por empresas associadas do WBCSD e diversos pequenos exemplos de sucesso. Não temos a pretensão de oferecer um panorama abrangente de tudo o que está sendo feito. Há empresas nacionais em diversos países em desenvolvimento igualmente engajadas, assim como muitas empresas multinacionais já colhendo experiências de sucesso em economias emergentes.

Estes casos merecem ser estudados, pois oferecem uma variada gama de experiências e refletem diferentes abordagens e modelos de empreendimentos em países pobres. Eles representam, outrossim, passos e esforços decisivos, individuais e coletivos, na direção de gerar empreendimentos sustentáveis e trazer prosperidade a empresas, sociedades e indivíduos.

O trabalho de produção desta pesquisa, conduzido por um grupo de empresas do WBCSD, também é digno de louvor e reflete suas percepções sobre um novo horizonte de negócios. Convidamos nossos leitores a refletir sobre estas percepções, esperando que elas constituam tanto um incentivo para que mais e mais empresas assumam uma nova compreensão sobre algumas abordagens que são, verdadeiramente, casos de sucesso.



Reuel Khoza  
Chairman

Eskom Holdings



John Manzoni  
Diretor Executivo  
Refinação e Marketing  
BP



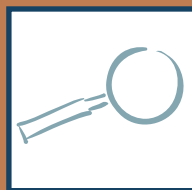
Julio Moura  
Presidente e CEO

GrupoNueva



# Sumário Executivo

Manter o foco



Estabelecer parcerias



Identificar a criação de valor





## A Nova fronteira em empreendimentos

Aproximadamente dois terços da população mundial vive na pobreza. A maioria das empresas está voltada para um terço da população do planeta e compete acirradamente por mercados supersaturados. No entanto, outros líderes empresariais agora percebem que empreendimentos em países em desenvolvimento são cruciais para a competitividade e sucesso em longo prazo de suas empresas.

Algumas empresas visionárias afiliadas ao WBCSD estão voltadas para Empreendimentos em Sobrevivência Sustentável: "**bons negócios com inclusão social.**" Implantar projetos de SS significa fomentar o desenvolvimento econômico e ajudar famílias e comunidades de baixa renda a construírem uma vida mais segura.

A ênfase em empreendedorismo e em lucratividade é importante por várias razões. Empreendimentos de SS tornam-se uma parte integral do pensamento e das atividades principais da empresa, o que, diferentemente da filantropia empresarial, significa que investimentos em SS que atingem seus objetivos não possuem limites orçamentários fixos.

## Conjunturas e tendências encorajadoras

As atuais tendências globais propiciam um ambiente favorável para empreendimentos em países pobres:

- > Muitas empresas sentem a necessidade de expandir suas atividades para além de setores de mercado já bastante amadurecidos.
- > A infra-estrutura em diversos países em desenvolvimento está melhorando dia a dia.
- > A comunicação está tornando-se mais rápida e barata, e o mundo cada vez menor.
- > As expectativas públicas das empresas estão mudando.
- > Novos e melhores parceiros podem ser identificados.
- > Ajuda e investimentos estão se reforçando mutuamente.

## Modelos de empreendimentos "win-win" – onde todos ganham

Todas as empresas, independentemente do setor industrial, podem estimular os mercados locais e ajudar as populações pobres a se tornarem participantes ativos nesses mercados, tanto como consumidores quanto como empresários. O desenvolvimento de modelos de empreendimentos adequados para vencer este desafio abrirá também novos caminhos para o crescimento da empresa.

Modelos de Empreendimentos de SS refletem a integração de três fatores: *Manter o foco*, *Estabelecer parcerias* e *Identificar a criação de valor*:



**MANTER O FOCO nas competências básicas:** empresas que mantêm o foco em suas principais capacidades estão mais preparadas para inovar estas mesmas capacidades. Isto garante a consistência entre o portfólio de atividades da empresa e seus modelos de SS, facilitando a implantação de empreendimentos bem-sucedidos em países pobres no futuro.



**ESTABELECE PARCERIAS com vários setores:** governos e ONGs estão cada vez mais interessados em trabalhar com as empresas. Ao associar-se a organizações de desenvolvimento que compartilham os mesmos objetivos, as empresas podem se beneficiar dos conhecimentos, experiência e recursos adicionais que estas organizações oferecem. Do mesmo modo, ao considerar outros setores do mercado, novas parcerias podem surgir, unindo empresas de diferentes indústrias voltadas para a satisfação de um conjunto de necessidades, sob uma ótica mais holística.



**IDENTIFICAR A CRIAÇÃO DE VALOR:** empresas que atuam em países em desenvolvimento esbarram frequentemente em infra-estrutura e sistemas de apoio deficitários, como inteligência de mercado, capacidade de produção ou canais de distribuição. Estas empresas terão muito a ganhar, ao formarem redes locais e utilizar o conhecimento local.

### Questões básicas para o desenvolvimento de empreendimentos

Este Relatório apresenta algumas questões básicas para o desenvolvimento de empreendimentos de SS, mostrando como grandes empresas estão lidando com estas questões e inovando para superar barreiras neste novo território. Algumas questões são: O que nos motiva e como mudar a mentalidade interna da empresa? Compreendemos as reais necessidades deste mercado? Temos o produto/serviço certo para oferecer? Como financiar os investimentos? Como ter certeza de que há a demanda para nosso produto/serviço? Como ter certeza de que nossos clientes podem pagar determinado preço? Como chegar até estes clientes? Quais as melhores formas de pagamento? E como podemos trabalhar em uma escala maior ou reproduzir o modelo?

### Embarcando em uma jornada de aprendizagem

Este Relatório mostra claramente que existem inúmeras oportunidades de negócios e tipos de relacionamento diferentes com as comunidades de baixa renda. O ponto de partida pode diferir de uma empresa para outra, mas certamente as conseqüências – mais prosperidade para estas comunidades – serão as mesmas. Apesar dos exemplos encorajadores, torna-se claro que há um longo caminho pela frente que exigirá esforços e um foco claro para se alcançar o sucesso e atingir estes quatro bilhões de pessoas, cujas aspirações por uma melhor qualidade de vida constituem o coração deste trabalho.

Os principais casos de estudo aqui apresentados compreendem:

- GrupoNueva, que aprendeu a distribuir produtos diretamente aos mercados pobres e promoveu um concurso para incentivar a geração de idéias de negócios com inclusão social;
- Suez, que encontrou novos parceiros para levar água a comunidades pobres do Brasil;
- Procter & Gamble, que desenvolveu produtos ao consumidor que atendem às necessidades dos mais carentes;
- Vodafone, que desenvolveu um método inovador de franquia de serviços de telefonia entre povoações remotas; e
- SC Johnson, que utiliza em seus produtos ingredientes naturais fornecidos por fazendeiros pobres do Kenya.

Este Relatório também traz detalhes de como grandes empresas extrativistas, como a Shell, BP e Rio Tinto podem oferecer oportunidades de empreendimentos para países e comunidades de baixa renda.

Os ingredientes destas receitas de sucesso foram uma boa dose de inovação e o uso de práticas conceituadas de empreendedorismo. A inovação mais radical reside em ver os países e comunidades pobres sob a perspectiva de parceiros e clientes em potencial para, a partir desta perspectiva, desenvolver novos métodos de compras, produção, embalagem, marketing, distribuição, publicidade e cobrança – os mesmos velhos problemas, mas agora com novas soluções.

## Da redução da pobreza à geração de riquezas

Conjunturas e tendências encorajadoras

## Modelos de negócios "win-win" – onde todos ganham

- Integrar o valor financeiro ao valor social
- Criar oportunidades para os países em desenvolvimento
- Qualquer empresa pode fazer isto
- Integrar as populações pobres à cadeia de valores da empresa
- Os três componentes-chave para o sucesso de empreendimentos de SS
- Benefícios para as empresas e as comunidades

## Ação!

Questões básicas para o desenvolvimento de empreendimento





Qual a razão de as empresas apresentadas neste Relatório terem iniciado empreendimentos em sobrevivência sustentável? Elas o fizeram porque muitos empresários em todo o mundo começam agora a considerar os quatro bilhões de pessoas pobres do planeta como parte de sua estratégia de crescimento. Estes empresários perceberam que a presença de suas empresas em países em desenvolvimento, através de um novo tipo de empreendimento constituirá um fator crucial para a competitividade e o sucesso de suas empresas.

Este Guia tem por objetivo descrever os processos de aprendizagem que indivíduos e organizações trilharam ao desbravar esta nova fronteira. Não pretendemos oferecer soluções prontas, pois cada solução será sempre característica de cada empresa, e cada empresa deverá adequar as recomendações aqui contidas para desenvolver sua vantagem competitiva em seu setor de atuação. Mas, ao descrever como outras empresas estão desbravando este novo horizonte, esperamos oferecer uma fonte de inspiração e demonstrar como algumas empresas responderam àquelas questões básicas, que são inerentes a qualquer nova empreitada e, assim, superaram os desafios ligados a empreendimentos em novos contextos.

**“Empreendimentos são bons para o desenvolvimento, e o desenvolvimento é bom para os empreendimentos.”**

Ian Johnson, Vice Presidente para o Desenvolvimento Sustentável do Banco Mundial.

A história nos mostra que são as empresas e não o governo que promovem o desenvolvimento econômico de uma nação. Governos criam as matrizes que estimulam – ou obstruem – o desenvolvimento, mas é o setor privado que gera empreendedorismo, cria empregos e constrói riquezas. Indo além das práticas convencionais e trabalhando com novos parceiros, as empresas devem aproveitar oportunidades sem precedentes para ajudar populações a saírem da pobreza e ingressarem nas economias de mercado, criando ao mesmo tempo mercados mais amplos para suas atividades.

Ao aumentar o faturamento de uma empresa, novos empreendimentos agregam valor, diminuem os custos operacionais e aumentam a produtividade. Criam também novos mercados ao direcionarem-se para novas fontes de renda e reduzem os custos ao trabalhar com colaboradores externos e com a gestão de suprimentos em uma cadeia global. Para conseguir tudo isto, basta olhar com atenção para as economias emergentes e para as oportunidades que os países em desenvolvimento oferecem.

Trabalhando com um espírito de ‘renovado interesse próprio’, as empresas podem oferecer melhores condições de desenvolvimento para bilhões de pessoas, facilitando seu acesso ao mercado, buscando novas maneiras de atender às suas necessidades e auxiliando estas populações a participarem das atividades econômicas. Um número cada vez maior de estudos comprova que o engajamento inteligente resulta em novas fontes de renda e lucros.

“Não existem empresas bem-sucedidas em uma sociedade falida.”

Björn Stigson, Presidente do WBCSD.

As empresas estão enfrentando pressões cada vez maiores da sociedade para contribuir para uma divisão mais equitativa dos benefícios deste novo mundo globalizado. Estas pressões podem ser ignoradas, combatidas ou então encaradas como uma oportunidade de novos negócios e ao mesmo tempo de demonstrar que o setor empresarial pode ser um catalisador de um ciclo virtuoso de desenvolvimento humano.

E por que ‘agora’? Tendências globais mais amplas propiciam um ambiente favorável para as empresas iniciarem o engajamento com países e comunidades pobres, mediante o nascimento de uma consciência coletiva de que as empresas podem fazer uma enorme diferença na vida de quatro bilhões de pessoas. Todos os olhares estão voltados para este engajamento e para o seu sucesso. Governos em conjunto com as Nações Unidas estabeleceram metas ambiciosas para a redução da pobreza e melhoria dos padrões de vida (conhecidos como Metas de Desenvolvimento do Milênio) por terem a plena consciência de que o setor privado terá um importante papel para o atingimento destas metas. Algumas empresas já estão implantando empreendimentos nestes novos mercados, e muitas mais podem se beneficiar deste movimento que visa elevar as empresas à condição de principais provedores de soluções.

“As empresas podem fazer uma grande diferença na vida das populações pobres de diversas maneiras - não através da filantropia, apesar desta ser muito importante, mas através de iniciativas que, com o passar do tempo, serão responsáveis pela formação de novos mercados.”

Kofi Annan, Secretário Geral das Nações Unidas.<sup>1</sup>

Este Relatório talvez cause certas reações ao enfatizar o caráter comercial de empreendimentos em sobrevivência sustentável. Mas este é precisamente o componente novo e potencialmente revolucionário desta nova abordagem. Muitas empresas já ajudam as populações pobres, principalmente através da filantropia, tradição nobre e de grande importância. Historicamente, as empresas têm constituído a força motriz do crescimento econômico e de oportunidades ao ajudar milhões de pessoas a saírem da pobreza no Reino Unido durante a Revolução Industrial e mais recentemente no Japão, Coréia do sul e Malásia.

Mas a inovação do conceito de empreendimentos de SS reside precisamente em encarar as populações pobres sob a perspectiva de clientes e parceiros potenciais. Para serem bem sucedidos estes projetos devem basear-se nas reais necessidades, capacidades e contextos das populações de baixa renda.<sup>2</sup>

1. Pronunciamento no Fórum Econômico Mundial, em fevereiro de 2002.

2. O termo ‘comunidades’ é aqui empregado para determinar uma entidade que representa poder de compra e necessidades agregadas, podendo referir-se a um indivíduo, parte de uma comunidade mais ampla ou a uma família ou um grupo de pessoas.

## Conjunturas e tendências encorajadoras

### > Muitas empresas já identificam a necessidade de abrir novos mercados

Empresas de visão consideram oportunidades em mercados emergentes como sendo as mais atraí- tivas, pois nestes mercados encontram-se as populações e economias mais jovens e dinâmicas.

### > As condições estruturais em diversos países em desenvolvimento estão melhorando a cada dia

Muitos países em todo o globo estão investindo tempo e esforços para fortalecer sua governança, estruturas jurídicas e de investimento. O progresso jamais ocorre de maneira uniforme, mas há sinais visíveis de sensível melhora em muitos países. Political Risk Services, um grupo especializado na avaliação do risco-país, concluiu que no período de 1993 a 2003 a pontuação média dos fatores de risco em países com renda baixa ou média subiu de 59 para 64, e quase três vezes mais países demonstraram melhoras nos fatores de risco. Este progresso expande o âmbito de atuação lucrativa para as empresas.

### > A comunicação está tornando-se mais rápida e barata, e o mundo cada vez menor

Baixos custos em comunicações e transporte permitem uma produção geograficamente mais dispersa. As empresas podem assim beneficiar-se de custos mais baixos com mão-de- obra e materiais, o que as estimula a realocarem parte de suas atividades em países em desenvolvimento. No entanto, as empresas devem demonstrar que sua presença em deter- minado país é uma força motriz de um desenvolvimento mais equitativo, que também traz benefícios para as comunidades.

### > As expectativas públicas das empresas estão mudando

Correta ou incorretamente, as comunidades e a sociedade civil têm agora expectativas maiores de as empresas envolverem-se com questões sociais. E muitas empresas já se conscientizaram de que a melhor forma é através de ações pró-ativas e de parcerias, ao invés de ações remediadoras, como já aconteceu com empresas que tiveram que apagar suas 'pegadas' nos sérios danos ambientais que causaram.

### > Novos e melhores parceiros podem ser identificados

Muitas fundações, organizações da sociedade civil e organizações multilaterais sem fins lucrativos estão passando por amplas mudanças, após terem identificado a neces- sidade de se tornarem mais auto-sustentáveis e de melhorarem sua eficácia. Hoje, muitos destes grupos estão preparados para ajudar as empresas a operar em países e regiões pobres, pois agora compreendem melhor como as empresas podem ajudá-las a atingir suas próprias metas de melhores condições sanitárias, fornecimento de água, assistência médica, moradia e oportunidades de empreendimentos nos países em desenvolvimento.

### > Ajuda e investimentos estão se reforçando mutuamente

Organizações de desenvolvimento reconhecem cada vez mais a importância de investimentos estrangeiros diretos (FDI) como uma força motriz para o crescimento e geração de riquezas.

O aumento do fluxo de FDI para países em desenvolvimento, de \$37 bilhões em 1990 para quase \$240 bilhões em 2000, está levando agências bilaterais e multilaterais a ajustar suas políticas de ajuda de modo a canalizar o ingresso de FDI em países carentes.

“O Mercado tornou-se uma ferramenta criativa para atingir metas em prol da sociedade. Governos e parceiros de desenvolvimento almejam o sucesso das empresas, pois têm agora uma visão que vai além do produto ou do serviço fornecido e reconhecem que se as empresas atingirem suas metas isto os ajudará a atingir seus objetivos.”

George Carpenter, Diretor para Desenvolvimento Sustentável da Procter & Gamble.

Muitas empresas já estabeleceram como alvos os consumidores e fornecedores localizados nos primeiros estratos da pirâmide econômica, ganhando assim uma vantagem competitiva. Aprendendo a atuar em novos mercados e conseqüentemente melhorando sua reputação, estas empresas constroem uma vantagem competitiva à medida que os países se tornam mais ricos e mais oportunidades surgem. Uma melhor reputação se reflete em melhorias nas relações da empresa com governos e comunidades, nos processos de recrutamento e retenção e na motivação da força de trabalho.

Respondendo a estas novas forças motrizes e ao crescente contexto de globalização, um grupo de empresas membro do WBCSD que atuam em diversos setores industriais têm trabalhado para desenvolver novas atividades e abordagens que atendem às necessidades das populações pobres, ajudando-as na direção da sobrevivência sustentável de uma maneira que seja um bom negócio e não boa filantropia.

Mais e mais empresas reconhecem que para atuar nestes mercados elas precisam compreender não somente as diferenças destes mercados e das estruturas sociais, mas também, ao estabelecer parcerias locais, as deficiências locais em componentes essenciais como infra-estrutura, capacitação e capacidade financeira.

Esta publicação enfoca o que as empresas podem fazer de diferente para gerar oportunidades em economias em desenvolvimento. Esta abordagem apresenta algumas limitações óbvias. Em economias carentes de condições estruturais, sistemas jurídicos mal definidos e corruptos, uma complexa burocracia e infra-estrutura inadequada, novos negócios devem ser conduzidos com cautela. Por outro lado, práticas de comércio parecem sempre trabalhar contra as nações mais pobres. Apesar de um detalhamento destes aspectos não constituir o foco desta publicação, a importância de um ambiente sólido para a implantação de novos empreendimentos constitui um fator-chave para atrair investimentos estrangeiros e para permitir que os empreendimentos locais floresçam e cresçam.



“ Novos métodos empreendedores melhorarão em breve a vida de populações pobres no tocante a moradia, nutrição, saneamento, abastecimento de água, assistência médica e o desenvolvimento de pequenos empreendimentos. Queremos fazer parte destes novos métodos empreendedores. ”

Maria Emilia Correa, Vice Presidente para Responsabilidade Social e Ambiental do GrupoNueva.

Empreendimentos em *Sobrevivência Sustentável (SS)* podem ser simplesmente definidos como ‘Bons negócios com inclusão social.’

O foco em ‘negócios’ implica em um foco em lucratividade, o qual é importante por diversas razões. Isto significa que empreendimentos de SS tornam-se parte integrante do pensamento da empresa e de suas atividades. Isto também significa que, caso estes projetos atinjam suas metas de lucratividade, eles não terão um orçamento fixo, limitado. Os novos empreendimentos passam a ter um imenso potencial de crescimento e, conseqüentemente, um impacto muito mais eficaz do que a filantropia empresarial.

“ Doações e outros atos típicos de filantropia têm um impacto de médio prazo sobre determinado problema, além de não apresentarem uma real sustentabilidade. Precisamos compreender as necessidades e como atender a estas necessidades de maneira sustentável. ”

Reuel Khoza, Presidente da Eskom Holdings.

Modelos de empreendimentos de SS são também denominados ‘pró-inclusão social’ e modelos ‘Base da Pirâmide’, pois colocam as populações pobres no centro de sua abordagem e concentram-se em detectar necessidades não atendidas. Eles são estruturados pela estratégia de responsabilidade social corporativa (RSC) da empresa, a qual determina os métodos por ela empregados para alinhar-se à legislação, normas, expectativas e aspirações da sociedade onde a empresa atua. Atividades ‘pró-inclusão social’, como as demais atividades de uma empresa, devem guiar-se pelos princípios de RSC, os quais garantirão que os projetos de SS fornecerão às populações pobres as ferramentas necessárias para que elas desenvolvam sua própria sobrevivência sustentável.

A abordagem de SS também reconhece que ‘os pobres’ não podem ser entendidos como um único grupo homogêneo, como parece sugerir a cifra de ‘quatro bilhões’. Há não somente uma ampla gama de recursos nas comunidades pobres, como também os muito pobres possuem recursos que poderiam ajudá-los a levar vidas mais sustentáveis se determinadas condições estruturais os ajudassem a empregar estes recursos. Por exemplo, estas populações possuem casas e oficinas, mas raramente as usam como garantias colaterais por não possuírem escrituras dos imóveis.

Empreendimentos que envolvem as populações mais destituídas requerem um grande pulo em direção à base da pirâmide econômica. Mas, mesmo um movimento para um estrato imediatamente inferior, o que significa atender às necessidades dos dois bilhões que se encontram neste nível abaixo, vai requerer uma grande mudança na maneira de as empresas conduzirem seus negócios. Assim sendo, empresas que planejam implantar ESS precisam aprender a segmentar este mercado potencialmente vasto e identificar os grupos cujas necessidades elas podem melhor atender.

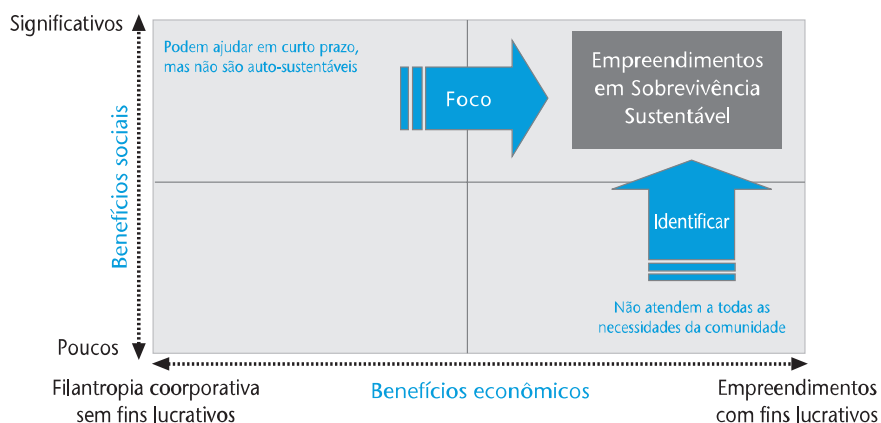
“As empresas precisam trilhar um processo de aprendizagem ao moverem-se para baixo na pirâmide, em relação a seus mercados convencionais (que constituem os 11% detentores de maior renda) e adaptarem-se ao segmento de mercado imediatamente inferior.”

George Carpenter, Diretor para o Desenvolvimento Sustentável da Procter & Gamble.

## Integrar o valor financeiro ao valor social

Em sua essência, modelos de SS procuram identificar sinergias entre metas de desenvolvimento e as principais atividades de uma empresa. Modelos sólidos de empreendimentos de SS gerarão, desta forma, um maior valor sócio-econômico para as comunidades e abrirão novos caminhos de crescimento para a empresa.

### Maximizando o valor financeiro e o social



## Criar oportunidades para os países em desenvolvimento

‘Sobrevivência sustentável’ é um conceito acadêmico formado na década de 1990 e refere-se às capacidades e ativos que os indivíduos necessitam para ter vidas razoavelmente seguras, para lidar com e vencer o estresse e impactos, e para gerar oportunidades para a geração futura.

Um emprego como fonte de renda é o fundamento da sobrevivência sustentável. O acesso a água tratada, saneamento, moradia e assistência médica são fundamentais para que as pessoas mantenham sua saúde e possam trabalhar. Ingressar na cadeia de suprimentos de uma empresa promove a sobrevivência sustentável, pois auxilia empresas locais a aumentarem sua renda e a terem acesso a melhor capacitação e conhecimento. Em última análise, SS consiste no empoderamento dos indivíduos lhes fornecendo as ferramentas adequadas para seu próprio desenvolvimento.

As empresas podem auxiliar os indivíduos a terem vidas mais sustentáveis ao lhes transferirem as ferramentas necessárias para serem mais saudáveis, mais seguros e economicamente mais ativos. Isto acontece quando as empresas ajudam os mercados locais e capacitam as populações pobres a se tornarem participantes ativos nestes mercados, seja como consumidores ou empreendedores.

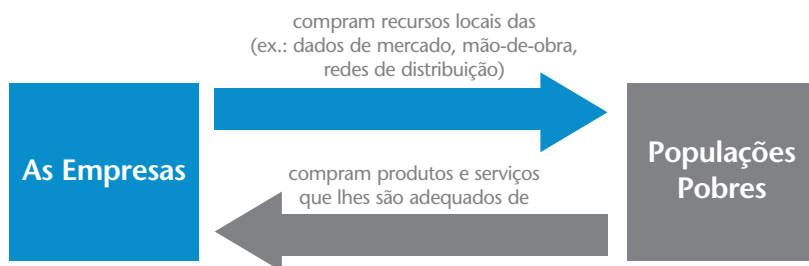
*“A pobreza não é necessária. As pessoas são capazes de sair desta condição por elas mesmas. Tudo o que é preciso são oportunidades. A caridade é uma atitude nobre, mas não é suficiente. O foco em negócio é muito poderoso, pois induz a auto-suficiência do empreendimento.”*

Muhammad Yunus, Fundador e diretor Executivo do Grameen Bank.

### Qualquer empresa pode fazer

A expressão ‘negócios com inclusão social’ abrange um leque de atividades. O princípio norteador, aplicável a qualquer setor de atividade, é que as empresas devem engajar as populações pobres em uma relação empreendedora diretamente ligada às principais atividades comerciais da empresa.

#### Comprar de e vender para populações pobres



Na prática, as características de cada setor influenciarão o tipo de relação entre determinada empresa e as populações pobres. Em termos gerais, quatro categorias de relações podem ser citadas:

- > Para certas atividades, as populações pobres se tornarão *clientes*. A principal contribuição destas empresas para o desenvolvimento do mercado será fornecer produtos e serviços adequados, que atendam às necessidades locais a preços acessíveis.
- > Para outras atividades, as populações pobres poderão se tornar *parceiros nos empreendimentos, fornecedores, funcionários e/ou distribuidores*. Ao trazer pequenos empreendedores e empresas locais de pequeno e médio portes para suas cadeias de valores, as empresas podem gerar empregos e acelerar a transferência de capacitação.
- > *As empresas que atendem às necessidades básicas*, como fornecedores de serviços básicos ou de assistência médica, podem contribuir para o desenvolvimento local ao expandir seus serviços e atingir comunidades de baixa renda, envolvendo-as em suas operações mas mantendo o foco principal em garantir o atendimento de suas necessidades básicas – e freqüentemente vitais – como água, eletricidade, saneamento e assistência médica, de maneira sustentável e acessível a estas populações.
- > *Grandes empresas extrativistas*, algumas delas pioneiras em projetos de SS do WBCSD, argumentam que a natureza de suas atividades dificulta a criação de novos modelos de negócio com inclusão social, em que a população de baixa renda seja consumidora direta de seus produtos e serviços. No entanto, essas empresas constantemente desenvolvem empreendimentos com governos e comunidades de baixa renda mediante contratos, licenças, taxas e royalties em mineração e extração. Deste modo, estas empresas podem ter grande influência nos caminhos de desenvolvimento de países pobres. Conforme descrito em "jornadas de aprendizagem", empresas de petróleo e mineração têm identificado diversas maneiras de ajudar pequenas empresas a tornarem-se fornecedores mais qualificados e também comunidades a obterem vantagens em longo prazo a partir de sua presença no mercado.

### **Integrar as populações pobres à cadeia de valores da empresa**

ESS não contemplam somente o "voltar-se para as populações pobres", vendo-as como consumidores ou como mão-de-obra barata. Modelos de SS devem aprender a ver as populações pobres como parceiros em empreendimentos que podem se tornar muito importantes em toda a cadeia de valores da empresa.

As "jornadas de aprendizagem" descritas aqui demonstram que as populações pobres podem ser consideradas tanto como consumidores para um novo produto quanto parceiros que agregam valor a cada estágio do ciclo de um produto/serviço desenvolvido para atender às suas necessidades.

## Colocando as populações pobres no centro da cadeia de valores



## Os três componentes chave para o sucesso de projetos de SS

“O que empresas como a nossa estão aprendendo hoje é que inovações podem surgir a partir de considerações sociais e econômicas que foram integradas à estratégia de negócio desde o início do projeto.”

Carly Fiorina, Presidente e CEO da Hewlett-Packard.

Descobrimos que empresas engajadas em empreendimentos de SS tendem a desenvolver uma espécie de ‘mantra’ a partir dos três componentes **Manter o foco**, **Identificar a criação de valor** e **Estabelecer parcerias**.



**1. MANTER O FOCO nas competências básicas:** Empresas que se concentram em suas principais capacidades conseguem resolver um problema mais eficazmente e assim transformá-lo em um empreendimento viável. Inovar estas mesmas capacidades também acrescenta consistência ao *portfólio* de atividades da empresa e permite que futuros projetos pró-países pobres tenham maiores chances de sucesso.

- > *Reavalie seu produto ou serviço e determine como suas* características e os atuais modelos de empreendimentos podem ser adaptados para atender às diferentes demandas dos estratos mais inferiores da pirâmide.
- > *Concentre-se no que sua empresa faz de melhor* e forme parcerias com os principais atores, organizações sem fins lucrativos e outras empresas que oferecem experiência, conhecimento e recursos complementares.



**2. ESTABELECE PARCERIAS com vários setores:** Considere vários setores empresariais, governos e ONGs. Há um crescente interesse por parte de muitos governos e ONGs em trabalhar com as empresas e as parcerias estão substituindo o modelo competitivo tradicional. Associe-se a organizações de desenvolvimento que compartilham os mesmos objetivos que sua empresa e beneficie-se de seus recursos financeiros e não financeiros e de seu interesse em auxiliar projetos com inclusão social a serem bem-sucedidos. Do mesmo modo, parcerias com empresas de outros setores do mercado poderão trazer soluções inovadoras que satisfaçam um conjunto de necessidades sob uma ótima mais holística.

- > *Crie redes de parcerias que minimizem os riscos potenciais:* escolha parceiros com alto grau de inteligência local e de compreensão do mercado. Procure parceiros locais que possam trazer consigo o apoio político ou da comunidade, assim como o poder de compra.
- > *Envolva seus parceiros desde o início.* Deixe-os ajudarem-no a decidir sobre mudanças em produtos ou processos de produção. Informe-se sobre diferenças em autorizações, agendas, remessas e prazos.
- > *Trabalhem em conjunto para alinhar suas metas* e definam uma agenda comum para todos os parceiros: empresas, governos e sociedade civil.
- > *Certifique-se de que ambos os lados expressem claramente suas expectativas,* e que elas sejam compreendidas e gerenciadas ao longo do processo.
- > *Desenvolva estratégias* que abordem os problemas de uma maneira holística e apoiem-se nas capacidades de todos os parceiros.
- > *Parcerias e confiança são construídas com o tempo,* e por isto, lembre seus gerentes da importância de permanecerem em campo o tempo necessário para promover bons relacionamentos.



**3. IDENTIFICAR A CRIAÇÃO DE VALOR:** Empresas que atuam em países em desenvolvimento esbarram frequentemente em infra-estrutura e sistemas de apoio deficitários. Qualquer que seja a deficiência: inteligência de mercado, capacidade de produção ou canais de distribuição, as empresas que estão atuando em países em desenvolvimento têm muito a ganhar ao formarem redes locais e utilizarem o conhecimento local. O velho ditado de vendas aplica-se muito bem aqui: "Você tem que conhecer o território onde vai atuar", sendo o território, neste contexto, mais social do que geográfico.

- > *Identifique maneiras de utilizar as capacidades locais.* Priorize parcerias formais ou informais que gerem o acesso a recursos e inteligência de mercado local.
- > *Considere como os empresários e as pequenas e médias empresas (PME) locais* podem integrar-se à cadeia de valores da empresa (novos canais de distribuição, estratégias de marketing ou suprimento de matérias-primas) e como eles podem melhor contribuir para a criação de valor.
- > *A avaliação da demanda* por produtos e serviços novos/adaptados é vital, pois o consumidor-alvo possui baixo poder aquisitivo.
- > *Franquias* podem ser uma atraente maneira de obter conhecimento local para a colocação do produto no mercado. Os franqueados conhecem o consumidor e isto poderá reduzir custos e levar a um marketing que 'crie raízes' na comunidade.
- > *Invista tempo e esforços para capacitar seus parceiros locais*, pois isto será uma contribuição ativa para a geração de sobrevivência sustentável da economia local.

#### Os três fundamentos de Empreendimentos em sobrevivência sustentável



## Benefícios para empresas e comunidades

Os países em desenvolvimento como um pool de recursos		As comunidades pobres como consumidores	
Benefícios para as Empresas	Benefícios para a Comunidade	Benefícios para as Empresas	Benefícios para a Comunidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Redução de custos trabalhistas</li> <li>&gt; Risco compartilhado</li> <li>&gt; Recursos e mão-de-obra locais</li> <li>&gt; Melhores relações com os governos</li> <li>&gt; Marcas que promovem um comércio justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Criação de empregos</li> <li>&gt; Capacitação das PMEs</li> <li>&gt; Transferência de know-how e tecnologia</li> <li>&gt; Melhora no ambiente de mercado e no clima dos investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Novos mercados, aumento da receita</li> <li>&gt; Aumento de valor da marca, levando a um futuro crescimento do mercado</li> <li>&gt; Transferência de inovações em produtos para os mercados já existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mais acesso a produtos e serviços de qualidade</li> <li>&gt; Preços menores</li> <li>&gt; Melhora na qualidade de vida</li> <li>&gt; Melhora na produtividade</li> </ul>

Alguns dos benefícios para as comunidades pobres estão listadas acima. A criação de empregos resulta em um aumento do poder aquisitivo e conseqüentemente mais opções. As pessoas usam seu direito de escolha quando lhes são oferecidas mais variedade de produtos e serviços a preços acessíveis e que atendem às suas necessidades.

Os benefícios indiretos para a população e para as empresas locais incluem a capacitação, mais produtividade, mais saúde e educação, além de efeitos positivos no ambiente de mercado e na governança dos empreendimentos. Estes benefícios sociais não são facilmente quantificados, mas várias empresas estão desenvolvendo metodologias e indicadores sociais que ajudarão a medir o impacto dos negócios com inclusão social.



Entre as empresas que adotaram o novo conceito, a maioria conseguiu encontrar maneiras de tornar as populações pobres seus clientes ou parceiros. Todos os segmentos empresariais podem estimular o círculo 'virtuoso' de desenvolvimento do mercado e tornar-se um ator mais sólido neste ambiente, gerando assim empreendimentos igualmente sólidos. Isto é conquistado oferecendo produtos e serviços adequados ao mercado ou estimulando atividades econômicas locais que aumentem o poder aquisitivo da população pobre e, contribuam assim, para o crescimento da demanda por novos produtos e serviços.

“ Isto é um investimento no futuro. E embora eu acredite que tenhamos a teoria e alguns projetos muito bons para os próximos dois ou três anos, acho que vamos levar de cinco a dez anos até que comece a fazer diferença no resultado final. Ao analisar uma empresa como a nossa, de 200 anos, que quer chegar aos 300, isto é crucial. Se não aprendermos como fazer logo, a DuPont não vai chegar aos 300 anos.”

Chad Holliday, CEO da DuPont.

As empresas dos países em desenvolvimento enfrentam necessidades não atendidas todos os dias, e muitas desenvolveram, há muito tempo, sua capacidade de implantar empreendimentos em comunidades pobres. Durante nossa pesquisa, falamos com empresas em países como Moçambique, Tanzânia, Quênia, África do Sul e Brasil e descobrimos que tínhamos muito a aprender com elas em relação a negócios de SS.

Neste Guia descrevemos as jornadas de algumas empresas associadas ao WBCSD: GrupoNueva, Suez, Procter & Gamble, Vodafone, SC Johnson e também de algumas empresas extrativistas. Cada jornada traz à tona questões e desafios que as empresas tiveram que enfrentar e que certamente auxiliarão muitos gerentes a definir os desafios, estratégias e o ponto de partida das empresas onde trabalham. Os 'minicasos'<sup>4</sup> caracterizam as experiências de outras empresas, apresentando evidências ou abordagens alternativas que reforçam a aprendizagem dos leitores.

Este Guia tem por objetivo estimular as empresas a reconhecerem – e a se conscientizarem – do potencial para o 'desenvolvimento através do mercado' nas economias emergentes, e para ajudar 'o mercado a funcionar para todos' criando oportunidades de 'fazer bons negócios fazendo o bem'.

## Questões básicas para o desenvolvimento de empreendimentos

Abaixo listamos as questões básicas a serem consideradas para o desenvolvimento de um plano de negócios, aplicáveis tanto a modelos de negócios convencionais quanto a projetos de SS. Cada empresa deste estudo avaliou essas questões antes de formular seus planos de negócios. As categorias destacadas na tabela abaixo são discutidas nas descrições que seguem e representam desafios específicos que cada uma das empresas teve que vencer referente a seu projeto de SS, tendo que inovar para adaptar seu modelo aos países onde atuam. Note a coluna para você refletir como a sua empresa resolveria essas questões.

	GrupoNueva	Suez	P&G	VodaFone	SC Johnson	Empresas extrativistas
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						



### Mãos à obra

#### **GrupoNueva**, materiais de construção

*Hewlett-Packard*: O empoderamento das comunidades pobres • *Cemex*: Estimulando as comunidades a economizar

### Atendendo a necessidades básicas

#### **Suez**, empresa de serviços básicos

*Roche*: Sob pressão para servir aos países pobres • *Banco do Nordeste*: Estimulando as Microcrédito para milhões de pessoas • *Eskom*: Novos métodos de pagamento

### Atendendo a necessidades não manifestas

#### **Procter & Gamble**, produtos ao consumidor

*DuPont*: Motivação - Filantropia ou bons empreendimentos? • *Novo Nordisk*: Parcerias para a educação do consumidor

### O empoderamento das populações

#### **Vodafone**, comunicações

*Coca-Cola*: empreendedores locais se tornam vendedores • *Holcim*: Atendendo a uma base maior de consumidores

### Fornecedores da Base da Pirâmide

#### **SC Johnson**, produtos ao consumidor

*Sonae/Delta Café*: uma marca de café para comunidades sustentáveis  
*DuPont*: trabalhando com o governo para garantir o poder de compra  
*DaimlerChrysler*: uma cadeia de suprimentos 'mais verde'

### Promovendo o desenvolvimento local

#### **empresas extrativistas**

*BP*: Trabalhando com o governo para diversificar a economia local • *BP*: Parceira no desenvolvimento de competências locais • *BP*: Administrando o legado deixado pelas atividades extrativistas • *Rio Tinto*: Unindo pequenos e grandes empreendimentos  
*Rio Tinto*: Adaptando processos de recrutamento para ampliar a oferta de emprego  
*Shell*: Tornando a energia solar acessível

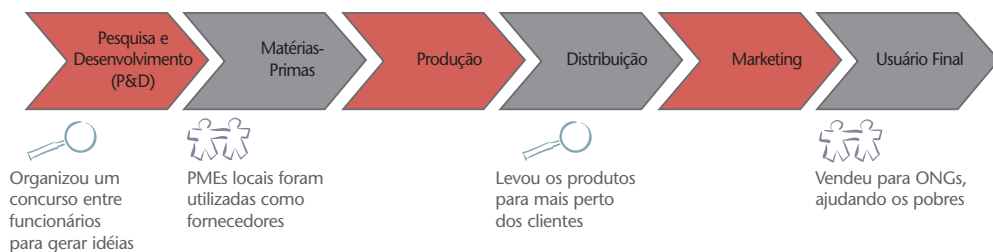




## GrupoNueva, materiais de construção

O que motiva uma empresa a desenvolver negócios com inclusão social? No caso do GrupoNueva (GN), uma holding que atua em toda a América Latina, uma crise econômica nacional foi o ponto de partida. Depois disso, o GN tornou-se mais sistemático na abordagem a este tipo de empreendimento e organizou um concurso para gerar idéias.

### Inovações na cadeia de valores



### Adaptação a um difícil contexto econômico

A GN atua nos setores de produtos florestais sustentáveis, sistemas de abastecimento de água e materiais leves de construção. No fim de 2001, com a moeda em baixa há três meses e a taxa de desemprego subindo e chegando a 18%, a economia Argentina entrou em colapso. A subsidiária do GN responsável por tubos, materiais hidráulicos e sistema de abastecimento de água na Argentina – a Amanco Argentina – estava com vendas muito baixas de tubos e acessórios para seus grandes clientes varejistas tradicionais. A empresa estava ameaçada pela falência.

Mas, então, de acordo com o gerente geral da Amanco Argentina, Gerardo Ourracariet, "Não inventamos nada novo, simplesmente nos lembramos da Grande Depressão de 1930 e do que nossos avós fizeram naquela época: eles compravam em pequenas quantidades, pelas quais podiam pagar, de vendedores ambulantes. Foi então que desenvolvemos o programa "AMANCO de Vendas Móveis".

O novo serviço consistiu em encher dois caminhões com produtos da empresa e mandá-los para as áreas mais pobres de Buenos Aires, levando os produtos às pequenas lojas de material hidráulico e de construção.

"Este serviço oferecia aos clientes mais de 50 itens diferentes e a possibilidade de comprar, faturar, e entregar em uma única transação," afirma Ourracariet.



"As Vendas Móveis levaram nossos produtos aos pequenos clientes fornecendo-lhes quantidades limitadas. Pequenos clientes não precisam ter um grande estoque; compram apenas os produtos que estão em falta, e ainda pagam em dinheiro (a um preço justo que ainda nos dá lucros, já que não há intermediários)."

### Expandindo a área de atuação

O programa teve início em agosto de 2002, com dois caminhões na capital, e hoje, depois que a crise se amenizou, temos sete caminhões no programa (cinco em Buenos Aires, um em Córdoba e outro em Rosário). Com estes caminhões, a Amanco chega até mais de 1.000 clientes que, por serem pequenos comerciantes com recursos financeiros limitados, compravam anteriormente de distribuidores ou redistribuidores. Esta abordagem dobrou o número de clientes fixos de acessórios hidráulicos, e os novos clientes geralmente pagam em dia. As Vendas Móveis representam hoje 15% das vendas totais da Amanco Argentina e 40% da sua receita.



A Amanco não pode afirmar como ou se as vendas móveis ajudam a suprir as necessidades de habitação das comunidades pobres, mas está satisfeita em ver que bons empreendimentos podem ser implantados mesmo em áreas pobres, onde os próprios moradores geralmente constroem e consertam suas próprias casas.

Estas vendas geraram um fluxo de caixa suficiente para evitar a falência da subsidiária no auge da crise e, tal fato, chamou a atenção da gerência da GN. Eles conduziram um estudo e descobriram que a maioria das empresas da América Latina desenvolvia empreendimentos nos estratos mais baixos da pirâmide econômica.

### Gerando novas idéias

Recentemente a GN organizou um concurso entre seus funcionários para obter novas idéias de projetos de SS. Duzentas e cinqüenta idéias foram enviadas, nove das quais estão se transformando em planos de negócios. Seu sucesso só será visível em alguns anos, quando os resultados finais poderão ser estudados.

A impossibilidade de importação de certos produtos (de irrigação, infra-estrutura e acessórios hidráulicos) durante a crise na Argentina levou a Amanco a uma nova direção em modelos de SS, encorajando a empresa a desenvolver relações com pequenos fornecedores locais. Atraídos pelas vendas potenciais para a Amanco, estes pequenos fornecedores começaram a se interessar pelos empreendimentos e pelas parcerias industriais, o que evitou sua falência e permitiu a Amanco reabastecer seu estoque.



Estas alianças continuam a ser de grande valor tanto para os fornecedores quanto para a Amanco. Isto não só os ajudou a manter-se no mercado como hoje eles estão implantando novos padrões ambientais e de produtos similares aos praticados pela Amanco.

A procura por projetos de SS incentivou a Amanco a trabalhar com a Habitat para a Humanidade, uma ONG sem fins lucrativos que constrói casas com a ajuda de seus futuros moradores e depois as vende sem qualquer lucro e mediante empréstimos sem juros. 25.000 casas serão assim construídas na América Central até 2005.

A Habitat comprava o material de construção no varejo local, mas trabalhando com a Amanco, compram no atacado e de um único fornecedor que, por ser seu parceiro, lhes oferece custos bem menores. A Amanco, por outro lado, aumenta suas vendas, serve a uma nova linha de clientes e abre novos mercados. Esta parceria atua em cinco países, e a Amanco está estudando maneiras de implantar esta parceria em outros países e até mesmo com outras empresas do GN.

### **Cemex:** Estimulando as comunidades a economizar

Como ter certeza de que **nossos clientes podem pagar determinado preço?**

A gigante de cimento Cemex criou uma empresa chamada *Patrimonio Hoy* para vender produtos a preços acessíveis à população de baixa renda das favelas das cidades Mexicanas. Após apenas dois anos, a *Patrimonio Hoy* atende a 30.000 famílias, indo até áreas pobres e organizando as pessoas em pequenos grupos para que economizem dinheiro, depositando-o em uma conta junto à empresa. Se, por qualquer razão, uma destas famílias tem algum problema e não consegue economizar esta quantia semanal, os outros do grupo o bancam por um certo período. Depois de algumas semanas, ao provar que conseguem economizar, as famílias recebem os produtos e a capacitação para as obras de construção. Os beneficiários podem então aumentar suas casas ou melhorá-las de forma

mais rápida do que se tivessem guardado o dinheiro numa poupança normal, e a um custo 20% inferior.

O custo para a *Patrimonio Hoy* é alto: encontrar comunidades interessadas em trabalhar desta forma com a empresa e organizar o sistema de 'poupança' para que as pessoas possam pagar pelas melhorias em suas casas leva tempo. A empresa passou então a trabalhar com a ONG internacional Ashoka, cujos empreendedores conhecem e têm acesso a comunidades que seriam os clientes perfeitos para a empresa. Através de um novo projeto chamado "cadeia de valores híbridos", a Ashoka está estudando novas formas de unir forças com empresas como a Cemex para desenvolver empreendimentos que beneficiem os mais pobres.

## Hewlett-Packard: O empoderamento das comunidades pobres Temos o produto certo para oferecer?

A HP desenvolveu uma abordagem centrada nas necessidades para direcionar sua estratégia de crescimento e assim, está testando novos produtos e serviços na Índia e na África do Sul, desenvolvidos para atender às necessidades locais específicas.

A HP decidiu lançar um novo kit com câmera digital e impressora que funcionavam à base de energia solar e pequeno o suficiente para caber em uma mochila. A empresa chegou até a um grupo de mulheres indianas em Kuppam que formavam um pool, juntavam suas economias semanais e obtinham pequenos empréstimos para iniciar seus microempreendimentos.

Duas destas mulheres foram escolhidas para receber gratuitamente da HP equipamento e treinamento para se tornarem as fotógrafas oficiais do vilarejo. Elas tiravam fotos para documentos oficiais e fotografavam cerimônias e eventos sociais.

A notícia se espalhou e hoje existem 300 mulheres vivendo como fotógrafas itinerantes.

Em parceria com os governos locais, organizações não-governamentais e a

comunidade local a HP montou cinco Centros Comunitários de Informações que permitem aos residentes fazer ligações, usar máquinas de xérox, fax e estações de trabalho equipadas com computadores. Um portal virtual oferece informações sobre serviços locais e inscrições on-line para os programas do governo. Os Centros foram implantados com empréstimos de um programa governamental e equipamento fornecido pela HP, e os empresários locais que dirigem estes Centros foram selecionados com a ajuda da World Corp, uma organização dedicada a gerar empregos em países em desenvolvimento.

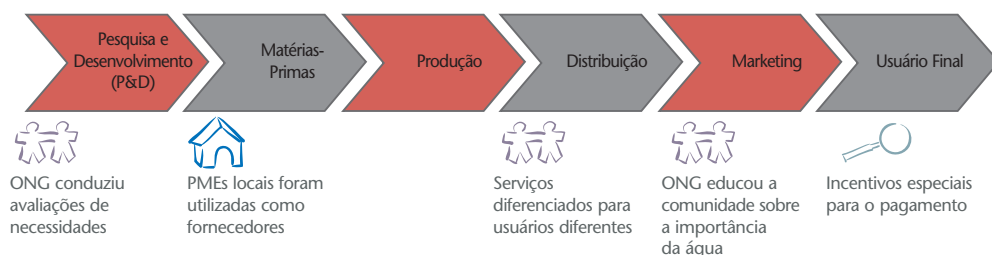
A HP acredita que uma abordagem empreendedora para estes desafios lhe permite desenvolver soluções que atendam às necessidades, satisfaçam os clientes, cumpram os objetivos corporativos e sejam auto-sustentáveis. Além disso, ao desenvolver novos produtos, a HP está criando uma rede de contatos e um grau de familiaridade com estes mercados que lhe trarão uma vantagem competitiva nestas regiões.



## Suez, empresa de serviços básicos

Várias empresas de serviços básicos como água, saneamento e energia consideram parte de sua missão servir o maior número possível de clientes. Muitas têm que servir comunidades pobres desprovidas destes serviços para cumprir exigências legais ou contratuais. Estas comunidades representam grandes oportunidades de empreendimentos: estima-se que 1,5 bilhão de pessoas não recebem água potável e dois bilhões não possuem saneamento básico.<sup>5</sup> Além disso, vários governos estão recorrendo ao setor privado para o fornecimento de serviços eficientes, confiáveis e acessíveis.

### Inovações na cadeia de valores



O Programa Água para Todos da Suez procura solucionar o problema de como levar água e saneamento às áreas pobres urbanas e suburbanas. Nos últimos anos, a Suez recebeu concessões para operar redes de água em Manila (Filipinas), Buenos Aires, Santa Fé e Córdoba (Argentina), Manaus (Brasil), La Paz (Bolívia), Casablanca (Marrocos), Santiago (Chile), Jacarta (Indonésia) e um contrato de administração em Joanesburgo (África do Sul). A empresa testou vários modelos empreendedores inovadores adaptados às condições locais e características específicas das comunidades pobres e reuniu experiências anteriores das matrizes para garantir que as melhores idéias fossem transferidas de um projeto para outro.

O caso da Suez nos fornece uma visão valiosa das dificuldades mais comuns que as empresas de serviços básicos enfrentam quando expandem seus serviços a países em desenvolvimento, seus maiores obstáculos, mas também destaca novas áreas que podem ajudar a trazer sucesso para estes mercados.

### Levando a visão da matriz até o campo

Ao fortalecer sua presença nos países em desenvolvimento a Suez demonstra ter uma estratégia clara para estabelecer sua margem competitiva como líder em soluções de água e saneamento: o reconhecimento do crescimento potencial dos mercados emergentes e a necessidade de ajuste dos modelos de negócios a às necessidades locais. Assim, a experiência adquirida em servir áreas pobres contribuirá para Suez conseguir contratos similares no futuro.

Em 2000, a Águas do Amazonas (AdA), a subsidiária brasileira do Suez, ganhou um contrato de concessão de 30 anos pelos serviços de água e saneamento em Manaus, uma cidade de 1,5 milhão de habitantes. Como parte das obrigações contratuais, a empresa concordou em expandir a rede de água para áreas não conectadas, principalmente as áreas mais pobres e os assentamentos informais. Isto foi um grande desafio, já que 60% da população vive em tais áreas.

### Chegando às comunidades

A AdA trabalhou em parceria com a ESSOR, uma ONG de desenvolvimento, em um projeto-piloto visando quatro comunidades. Este projeto ajudou a empresa a identificar as necessidades específicas das comunidades pobres e a adaptar seus modelos de empreendimentos para suprir tais necessidades. A ESSOR atuou como uma corretora entre a empresa e as comunidades locais, trabalhando com líderes comunitários e voluntários para conscientizar a população sobre a importância da água potável, avaliar se as pessoas queriam e podiam pagar pelo serviço, além de mobilizar a comunidade para a manutenção e gestão das conexões de água. A ESSOR ajudou a convencer vários moradores sobre os benefícios de se tornarem clientes da AdA. A ONG compreendeu os objetivos do empreendimento e concordou em ser a interface social entre a AdA e seus futuros clientes.

### Serviços adequados aos clientes

A AdA usou este estudo conjunto para determinar que tipo de conexões as comunidades preferiam: conexões individuais foram instaladas para algumas famílias, enquanto outras receberam conexões coletivas. A AdA criou uma taxa de ligação a ser paga em prestações e também desenvolveu um programa de incentivo para estimular o pagamento das contas de água. Em Manaus,

cada fatura é um bilhete de loteria e as famílias concorrem ao pagar suas contas.

Já em Santa Fé, Argentina, uma associação de caridade local recolhe os pagamentos, recebendo uma comissão para cada pagamento e podendo usar o dinheiro para financiar projetos de desenvolvimento na comunidade. Este sistema garante que as contas sejam pagas em dia e constitui um incentivo tanto para o cliente quanto para a ONG.



## Implantando um ‘pacote de soluções’

Com a pesquisa inicial a AdA descobriu que 20% da água fornecida pela empresa se perdia em vazamentos e problemas técnicos, principalmente nas habitações dos assentamentos informais e nas suas redondezas. Assim, parte da solução consistia em consertar as tubulações para reduzir os vazamentos.

A empresa sondou a AMANCO Brasil, subsidiária do *GrupoNueva*, especializada em sistemas hidráulicos e tubos, para que esta fornecesse tubos de melhor qualidade a um preço acessível para comunidades pobres. Juntas, as empresas vão casar suas experiências para resolver o problema e assim aumentar sua base de clientes de baixa renda.

## A questão do financiamento

Expandir as redes e infra-estrutura para servir áreas mais pobres requer um considerável investimento de capital, mas parcerias com instituições financeiras e patrocinadores provaram ser essenciais para a realização do projeto.

Em Manaus, a licitação para a concessão chegou a \$70 milhões. Parte do investimento foi financiado pela Corporação Financeira Internacional (IFC) e pelo BNDES, somando-se a quantia de \$31.5 milhões, disponíveis sob a forma de um empréstimo com taxas de juros de mercado. O Ministério de Relações Exteriores da França entrou com um apoio financeiro no valor de \$108.000 e a embaixada Francesa no Brasil contribuiu com uma doação para ajudar a custear a participação da ESSOR. Aprendida a lição com a recente experiência em Buenos Aires, onde a desvalorização da moeda resultou em perdas importantes, a empresa resolveu pedir o empréstimo em moeda local.

As questões de financiamento foram cruciais para o projeto. Conseguir capital no mercado doméstico para financiar o investimento total provou ser uma tarefa complexa, em parte devido às incertezas sobre o retorno financeiro. O acesso ao capital estrangeiro é freqüentemente essencial e requer a construção de bons relacionamentos de longo prazo com os investidores. Modelos de negócio que possuam valor social conseguem freqüentemente atrair um ‘capital paciente’ sob a forma de doações e empréstimos em longo prazo e a juros baixos.

A Suez também trabalhou em estreita cooperação com as autoridades locais para desenvolver mecanismos de tarifas e subsídios apropriados que pudessem facilitar o acesso das populações pobres a estes produtos e serviços.

## Chegando até os consumidores

Nos primeiros 18 meses do projeto-piloto (abril de 2002 a novembro de 2003) 3.700 habitações foram ligadas à rede de água, e a companhia logo conseguirá alcançar sua meta de ligar 5.000 famílias até o fim do ano.

A AdA conseguiu aumentar sua base de clientes formais e também reduziu seus custos ao acabar com os vazamentos e as ligações piratas. A porcentagem de pagamento das contas chegou a 80% entre os mais pobres, superando os 54% em Manaus.

As comunidades locais ganharam um serviço confiável e água de melhor qualidade devido à modernização da estação de tratamento. Os clientes da AdA pagam preços menores (de \$1.75 a \$4.20 dólares por mês), uma redução significativa dos \$11 dólares que costumavam pagar. Preços inferiores significam que mais famílias têm acesso ao fornecimento de água tratada e isto também gerou um aumento no consumo de água de 4m<sup>3</sup> para 12m<sup>3</sup> por família por mês.

A melhora do sistema de água e esgoto, aliada à educação sobre higiene, melhorou a saúde da população. Além disso, receber uma conta mensalmente marcou o início da legitimação dos habitantes locais e incentivou as autoridades locais a reexaminar o status dos 'assentamentos informais', considerando a conceder-lhes reconhecimento legal.

## Próximos passos

No ano de 2000, 70% da população mundial estava ligada à rede de água, mas somente 4% possuía saneamento. As metas da Suez's são 96% para água e 31% para saneamento básico até 2006. No entanto, estas metas podem não ser atingidas se o processo de revisão de tarifas iniciado pela prefeitura não implantar tarifas acessíveis para os moradores.

O sucesso do projeto piloto incentivou a alta gerência a expandir a iniciativa de abastecimento de água para famílias vivendo em áreas pobres até 2006. Com mais lições aprendidas em campo e modelos de negócios aprimorados, a empresa espera fazer o mesmo em outras áreas menos privilegiadas.

## Roche: Sob pressão para servir aos países pobres

### Como mudar a mentalidade interna da empresa?

Pressões externas podem constituir forças de grande importância para empresas que fornecem produtos básicos. As campanhas dos grupos ativistas de saúde para aumentar o acesso das comunidades pobres atingidas pelo HIV/AIDS aos anti-retrovirais forçaram as empresas farmacêuticas a repensar suas estratégias e encontrar novas maneiras de tornar seus produtos acessíveis a estas comunidades sem incorrer em problemas com seus custos.

Integrando uma frente de colaboração formada por seis grandes empresas farmacêuticas, a Roche juntou-se à Iniciativa de Acesso Acelerado do Programa Conjunto das Nações Unidas sobre o HIV/Aids – UNAIDS e disponibilizou seu anti-retroviral inibidor de protease para os países menos desenvolvidos (PMD) e para a África Subsaariana a preço de custo ou com preço 70 a 80% inferior ao normalmente cobrado. Estes medicamentos também

foram disponibilizados para outros países de baixa ou baixa-média renda a preços reduzidos.

Analisado isoladamente, este modelo de empreendimento pode não parecer sustentável, já que as farmacêuticas precisam obter lucros para poder investir em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Como disse Chris Strutt, porta-voz da *GlaxoSmithKline*: "Os preços cobrem o custo de produção e distribuição, mas os custos com pesquisas virão de outros mercados." Quando consideradas em conjunto com a receita dos mercados que geram alta lucratividade, este modelo de preços faz sentido, especialmente em relação a uma estratégia de longo prazo. Além disto, a melhora da reputação destas empresas e sua contribuição para formar comunidades mais saudáveis nos países pobres resultarão no crescimento de novos mercados e novos clientes no futuro.



## Eskom: novos métodos de pagamento

### Quais as melhores formas de pagamento?

*Eskom*, empresa de energia elétrica da África do Sul, fornece hoje aproximadamente 95% de toda a energia do país. No entanto, até 1994 somente 12% da população rural da África do Sul recebia energia elétrica em suas casas e então a *Eskom* se comprometeu a levar eletricidade a 1.750.000 lares no período de 1994 a 2000. Dentre os problemas por ela enfrentados para cumprir esta meta estavam o alto custo da conexão individual, o fato de a população não compreender o alcance do projeto e a inadimplência dos consumidores durante a fase inicial do programa.



A empresa desenvolveu então programas para melhorar seu relacionamento com a comunidade, medidores pré-pagos e fichas para recarregá-los. As lojas da empresa vendiam as fichas e a empresa treinou



algumas pessoas entre a população local para fazer a instalação e a manutenção dos sistemas, gerando assim empregos nas comunidades e reduzindo os próprios custos de instalação e manutenção.

Em 1989 foram assinados os primeiros contratos para o fornecimento e a instalação dos medidores pré-pagos, e a empresa não poupou esforços para manter o preço dos medidores o mais baixo possível, já que haveria uma grande demanda. Os contratos iniciais contemplavam o fornecimento de 10.000 medidores, mas este número foi crescendo até que a partir de 1994 a empresa passou a instalar 300.000 medidores por ano. Isso representa mais de 1.000 novos medidores instalados por dia (exceto domingos). A *Eskom* possui agora em torno de 2.600.000 clientes usando o sistema pré-pago e este número cresce dia a dia. Hoje, mais de 90% das áreas urbanas e mais de 40% das áreas rurais têm energia elétrica.

## Banco do Nordeste: Microcrédito para milhões

### Como mudar a mentalidade interna da empresa?

No Brasil, aproximadamente 15.700.000 pequenas empresas operam na economia informal. Deste total, 93% são empreendimentos rentáveis, mas 84% destas empresas ainda não têm acesso a crédito.

Em 1995, o *Banco do Nordeste* vislumbrou neste contexto uma oportunidade de empreendimentos com empréstimos. Em 1997, enviou uma equipe de gerentes seniores para visitar várias instituições de microcrédito na Indonésia, Chile e Bolívia. O banco procurou também a ajuda da ACCION, uma ONG internacional que desenvolve operações de microempréstimo em todo o mundo, além de programas de microcrédito, pesquisa em

microempreendimentos e reciclagem de especialistas em empréstimos.

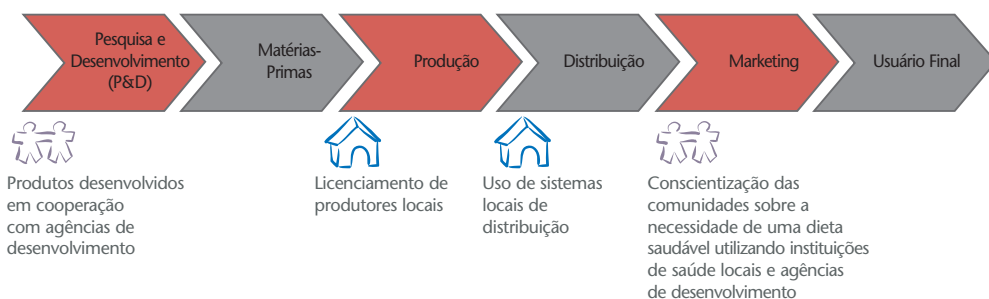
O novo programa do banco, o *CrediAmigo*, já é o segundo maior empreendimento em microcrédito na América Latina tanto no número de empréstimos concedidos quanto em volume de capital investido. Mesmo com a estagnação da economia brasileira, em julho de 2003 *CrediAmigo* alcançou auto-suficiência financeira (aqui definida como a capacidade de arcar com todos os seus custos, inclusive custos financeiros, a partir da renda proveniente dos juros). E não há dúvida que a melhora do panorama econômico aumentará a rentabilidade do *CrediAmigo*.



## Procter & Gamble, produtos ao consumidor

Um território desconhecido, consumidores com necessidades diferentes, baixo poder aquisitivo e uma aparente inexistência de parceiros são fatores que dificultam o ingresso de empresas de produtos ao consumidor nos mercados emergentes. Mercados potencialmente vastos se abrirão se as empresas encontrarem os meios adequados para minimizar as dificuldades e identificarem as necessidades não satisfeitas. Existe uma demanda para produtos de primeira necessidade e os consumidores de baixa renda são leais às marcas que oferecem produtos de qualidade. As empresas de produtos ao consumidor buscam agora métodos diferentes, inovadores para implantar suas 'velhas' receitas de empreendimentos: trabalhando com novos parceiros, descobrindo novos recursos e mudando o modo como os produtos são produzidos.

### *Inovações na cadeia de valores*



### De olho no mundo em desenvolvimento

Em 1999 a Procter & Gamble (P&G) comprometeu-se estrategicamente com o desenvolvimento sustentável ao definir sua visão: identificar oportunidades de uso de sua tecnologia no desenvolvimento de produtos e serviços que melhorassem a vida dos consumidores tanto de países desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Em 2003, quando fizemos esta entrevista, a P&G já desenvolvia empreendimentos em mercados emergentes.

A P&G decidiu se concentrar nas necessidades dos consumidores de uns poucos países por acreditar firmemente ser capaz de gerar receitas e, ao mesmo tempo, benefícios às comunidades onde atua. Concentrou-se inicialmente em produtos que preenchessem as lacunas nutricionais básicas e que também fossem divertidos e facilmente encontrados.

A UNICEF, a Micro-nutrient Initiative (um projeto do governo canadense) e a Universidade Cornell de Nova Iorque chamaram a atenção da P&G para a síndrome da 'fome oculta', comum em países pobres. Iodo e ferro, micronutrientes

essenciais, são encontrados principalmente em alimentos mais caros como a carne e as crianças que não ingerem estes nutrientes acabam por ter seu desenvolvimento físico e mental comprometidos.

Diversos projetos de desenvolvimento já haviam tentado solucionar o desafio dos micronutrientes, entre eles uma nobre tentativa de adicionar ferro ao pão e distribuí-lo em comunidades carentes. Este projeto falhou por duas razões principais: falta de recursos e porque, do ponto de vista mercadológico, ninguém queria comer pão com ‘gosto de ferrugem’.

### Necessidade versus demanda

A P&G lançou o NutriStar, uma bebida láctea em pó de baixo custo mas saborosa e com todos os micronutrientes essenciais, e que também preenchia os requisitos do que a empresa denominou ‘ciência do divertimento saboroso’.

A empresa lançou também o NutriDelight nas Filipinas utilizando estratégias de marketing similares às usadas no lançamento de diversos outros produtos em mercados desenvolvidos. Considerando o tipo de produto, a empresa também se dedicou à educação da população sobre os benefícios dos micronutrientes.

Os resultados foram desalentadores, mas serviram como importante lição de aprendizagem. Apesar de o produto ter sido idealizado para atender a um problema típico de países em desenvolvimento, foi concebido a partir de uma mentalidade de mundo desenvolvido: o uso da mais avançada tecnologia encareceu o custo final. A empresa também constatou que não possuía infra-estrutura adequada nas Filipinas para a comercializar o produto entre as camadas mais pobres das comunidades.



A P&G havia investido em educação, mas não na geração de demanda e, apesar de melhor informada sobre micro-subnutrição, a população não estava pronta para comprar NutriDelight. Mas, então, competidores locais, sem qualquer respeito à propaganda regulamentada ou às leis de propriedade intelectual, simplesmente lançaram produtos semelhantes, mas sem micronutrientes e reivindicando propriedades nutricionais nos rótulos.

## Novas parcerias

A P&G lançou, então, NutriDelight na Venezuela sob a marca NutriStar esperando ter aprendido com a experiência. Abandonou a postura do ‘ façamos tudo nós mesmos’ e começou a procurar parceiros locais bem estabelecidos – tanto empresas quanto indivíduos.

Admitiu que suas principais competências eram marketing, desenvolvimento científico, controle de qualidade do produto e distribuição para as camadas superiores da sociedade, mas que precisava de parceiros para a produção local, a distribuição para as camadas mais pobres da sociedade, os aspectos educacionais do empreendimento e a comprovação dos benefícios do produto.

Construiu, assim, uma rede de parcerias com ONGs, organizações multilaterais e associações pediátricas locais para conscientizar as pessoas da importância do produto. Concentrou cada parceria em torno da necessidade educacional ou de um recurso educacional que tivesse credibilidade e fosse reconhecido por seus clientes. Sem qualquer marketing do produto propriamente dito, as campanhas educacionais ajudaram a aumentar a consciência das comunidades-alvo sobre o problema da ‘ fome oculta’ e a gerar demanda por um produto que solucionasse este problema.

A seguir, a empresa procurou identificar as etapas do empreendimento, nas quais não precisava se envolver diretamente, e estabeleceu parcerias com comerciantes e empreendedores locais para formar uma cadeia desde a manufatura até a distribuição. Licenciou as fórmulas do produto para empresas locais, minimizando riscos e reduzindo o investimento de capital. As empresas locais se beneficiaram da transferência de tecnologia e a P&G da valorização e rápido posicionamento da marca em mercados potencialmente em crescimento.

A P&G concentrou-se também em suas próprias competências para posicionar o produto no varejo direcionado às camadas superiores do mercado, identificando ‘ sistemas naturais de distribuição’ – cadeias de pequenas empresas, distribuidores e lojas – que possuíam melhor conhecimento sobre as condições locais e podiam assegurar a distribuição por todas as camadas do mercado.

Ainda assim, não foi fácil atingir todas as camadas onde o produto era mais necessário. Isto foi agravado pela instabilidade política na Venezuela, que impediu que a P&G ajustasse seu modelo comercial e levou, por fim, à retirada do NutriStar do mercado.



### Aprendendo com as experiências

As dificuldades com o NutriStar não desanimaram a P&G de procurar modelos de SS que fossem bem-sucedidos. Seu mais recente produto, PuR, é um sachê que provoca a coagulação e o assentamento de bactérias, vírus e demais impurezas encontradas na água, tornando-a própria para o consumo.

PuR foi desenvolvido a partir de experiências anteriores com empreendimentos de SS e do uso da metodologia 'skunk works' (funcionários da empresa tomam a iniciativa de um projeto sem esperar a solicitação vinda da alta gerência) e investimentos da ordem de \$10 milhões provenientes do orçamento para P&D. Uma equipe skunk works multinacional desenvolveu o produto adotando a estratégia de aproximar-se dos mercados-alvo através de reuniões em países em desenvolvimento, visitando as casas dos clientes-alvo mais pobres para melhor compreender as necessidades locais.

Tendo aprendido a lição com o NutriStar, PuR foi desenvolvido para ter um preço adequado às populações-alvo e hoje é vendido na Guatemala, Filipinas, Marrocos e Paquistão pelo equivalente a 10 centavos de dólar – ou seja, o preço de um ovo (embora este valor ainda seja inacessível para as populações mais pobres). A empresa considera também a produção local para diminuir ainda mais os preços e foram estabelecidas parcerias com os Ministérios da Saúde e sistemas básicos de saúde que chegam até vilarejos rurais. Um outro parceiro, o Centro Americano para Controle e Prevenção de Doenças, tem conduzido experimentos para conferir credibilidade e validade ao produto.

A P&G ainda tem desafios a enfrentar, como mudar os hábitos de consumidores que usam água não tratada. Concluiu que, para o mundo desenvolvido, os perigos da água não tratada podem parecer óbvios, mas estes não estão tão claros para pessoas que bebem água não tratada desde que nasceram.

A empresa ainda está trabalhando para colocar PuR no mercado de uma maneira sustentável, aprendendo onde estabelecer modelos de franquia e como criar um modelo viável de microempresa para distribuir um produto em sachês individuais.

Mesmo sabendo que ainda tem muito a aprender sobre projetos de SS, segundo um de seus executivos, trabalhar com tais produtos traz satisfação para a P&G e gera uma boa imagem perante o público. A empresa acredita que colherá lucros com estes produtos em longo prazo.

## DuPont: Motivação - Filantropia ou bons empreendimentos?

### Como mudamos os modelos tradicionais de empreendimentos?

A *DuPont da Tailândia* iniciou um programa filantrópico de doação de refeições para alunos necessitados em cidades rurais e logo a seguir, a equipe já procurava meios de levar o programa além das duas escolas que atendia. Encaramos isto como uma oportunidade de mercado e não como um projeto filantrópico.

Em 2002 a equipe selecionou 18 escolas e convidou professores e pessoas das comunidades locais para ajudá-los a administrar um programa de cultivo. O objetivo era desenvolver hortas nos terrenos das escolas para complementar o almoço dos alunos. A empresa forneceu sementes, material e supervisão; as escolas selecionadas cederam o terreno; a comunidade, os alunos, seus familiares e professores entraram com o trabalho e a supervisão da horta, e comerciantes e revendedores que também negociam com grãos compravam os grãos das escolas e vendiam-nos para moinhos.

A *DuPont* investiu um total de \$5.600,00 e as escolas ganharam mais de \$10.700,00, empregados principalmente para expandir os programas de almoço e melhorar a nutrição dos alunos. A *DuPont* vê o programa como um empreendimento de sucesso. A empresa era a única fornecedora de sementes de milho e as variedades usadas no projeto foram recomendadas pelo Departamento Distrital de Agronomia, em consonância com seu planejamento de vendas, e os resultados dos experimentos em campo. Por ocasião da colheita, fazendeiros locais foram convidados a participar e verificar o desempenho das sementes híbridas em suas áreas e em compras posteriores estes fazendeiros freqüentemente preferiam as sementes da *DuPont*. Indicadores iniciais para 2003 sugeriam que as vendas excederiam a previsão para a região. O programa agora atende a 30 escolas.



## Novo Nordisk: Parcerias para a educação do consumidor

Como ter certeza de que **há demanda para nosso produto?**

Na China, a Novo Nordisk e o Ministério da Saúde lançaram a Campanha Nacional de Educação sobre Diabetes para educar a população sobre diabetes, treinar médicos e enfermeiras e estabelecer modelos de atendimento a portadores de diabetes nos hospitais e centros comunitários de saúde.

A crescente classe média urbana chinesa tem sido cada vez mais afetada pelas chamadas 'doenças ocidentais' como a diabetes tipo 2, causada por fatores como vida sedentária e dietas ricas em gorduras saturadas e carboidratos. Com este programa de educação dos consumidores, a Novo Nordisk está assegurando uma demanda crescente para a insulina que produz em sua nova fábrica na China, a qual tem uma capacidade de produção de 20 milhões de unidades por ano.

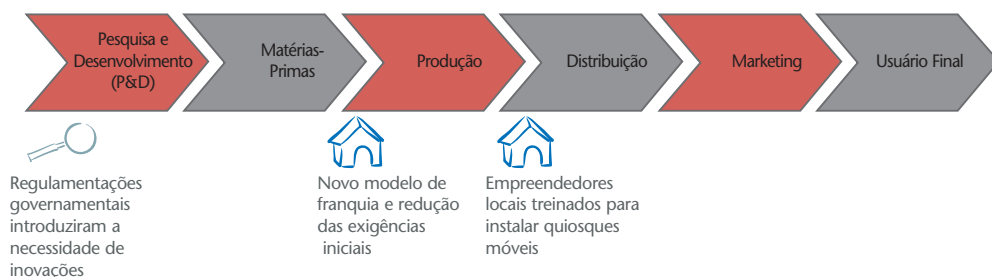




## Vodafone, comunicações

Empresas na vanguarda da inovação tecnológica precisam encontrar meios que promovam sua atuação nos mercados emergentes com lucratividade. Empresas que promovem o crescimento precisam de mercados em crescimento e, felizmente, estas empresas freqüentemente possuem culturas que fomentam a inovação e assumem riscos – dois elementos importantes para o sucesso. Além disto, muitos de seus principais produtos, tecnologias e capacidades podem, mediante certo grau de adaptação, ser usados em mercados emergentes. São numerosos os exemplos de oportunidades, incluindo telefones celulares comunitários, internet compartilhada, telemedicina e ensino a distância.

### Inovações na cadeia de valores



O Programa de Serviços Comunitários da *Vodacom* na África do Sul nos mostra como uma empresa de tecnologia pode aprender a ser rentável num segmento de mercado de baixa renda. Os ajustes necessários ao modelo de negócios não estavam claros no início e sua implantação consumiu algum tempo, mas este modelo é agora um sucesso.

A *Vodacom*, uma *joint venture* entre *Vodafone* e *Telkom S.A.*, desenvolveu um modelo compartilhado de serviços de telecomunicações para as comunidades pobres da África do Sul. O que no início era uma exigência do governo sul-africano à *Vodacom* para que a empresa pudesse entrar nos segmentos mais lucrativos do mercado, acabou se tornando uma importante aprendizagem e oportunidade para um crescimento futuro lucrativo.

Em 1993 a *Vodacom* obteve a licença para construir e operar uma rede de telefonia celular na África do Sul. Em 1994, o novo governo pós-apartheid da África do Sul solicitou uma revisão nos termos da licença, incluindo a exigência do fornecimento de comunicação celular a regiões com atendimento precário. A *Vodacom* deveria instalar 22.000 linhas num prazo de 5 anos, mas o governo lhe concedeu total autonomia na condução da implantação.



### Como o modelo funciona

Inicialmente a Vodacom utilizou duas estratégias para cumprir a determinação do governo. A primeira foi fornecer celulares ao corpo docente e administradores de universidades e escolas técnicas localizadas em áreas menos favorecidas, e a segunda foi instalar lojas e quiosques fixos com diversas linhas, todas ligadas à infra-estrutura da empresa através de conexão sem fio. Embora a primeira estratégia 'móvel' fosse mais fácil e mais rapidamente implementada, não atingiu os objetivos pretendidos, pois os professores mantinham os telefones para uso próprio e os alunos raramente tinham acesso. A empresa está pouco a pouco descontinuando o primeiro método e recolocando estas linhas em lojas e quiosques.

A segunda estratégia tem obtido mais sucesso. Para identificar empreendedores locais para gerenciar os quiosques de telefones, a empresa avaliou o padrão de uso dos celulares de seus atuais clientes e concluiu que os que apresentavam maior uso estavam provavelmente alugando seus celulares para amigos e vizinhos realizarem chamadas individuais. Esta inteligente interpretação dos dados permitiu à *Vodacom* identificar os empreendedores locais dos vilarejos, contratá-los e treiná-los para gerenciar quiosques móveis, utilizando um modelo de franquia para promover o empreendedorismo local e reduzir o capital inicial.

Como em muitos projetos de SS, a *Vodacom* reconheceu o valor da parceria para desenvolver empreendimentos com serviços comunitários e a importância de se usar o conhecimento e as capacitações locais para implantar seu modelo de franquia, tornando os empreendedores locais seus gerentes e vendedores.

A *Vodacom* constatou que cada loja de telefone celular gerava cinco novos empregos e ganhos econômicos imensuráveis. Com a implantação dos serviços de comunicação as comunidades também se beneficiaram: contato mais fácil com suas famílias, gestão mais eficiente das empresas locais e comunicação mais eficiente entre os motoristas das entregas e os escritórios.

### Como o modelo funciona

O custo para a abertura de uma loja de telefones equivale a \$7.400,00. A *Vodacom* desembolsa em torno de \$3.950,00 na compra e adaptação de containers em lojas de telefone. Os proprietários individuais são responsáveis pela compra do equipamento interno e pelo transporte do container-loja para o local de instalação. O investimento total do franqueado é de aproximadamente \$3.450,00.



No início a *Vodacom* financiava o investimento inicial para os proprietários das lojas, pois empréstimos bancários não eram facilmente obtidos, mas esta prática foi sendo desativada à medida que a demanda para se tornar um franqueado cresceu. A competição para se tornar um franqueado é tamanha que a empresa agora seleciona somente aqueles que possuem meios para iniciar seu empreendimento.

### Crescimento, oportunidades e desafios

Hoje existem mais de 23.000 linhas telefônicas instaladas em aproximadamente 5.000 locais. A receita total da *Vodacom* em 2003 foi de \$129.500.000. Ela recebe dois terços da receita total enquanto que os donos das lojas recebem um terço, ou seja, cada loja representa uma receita bruta anual de US\$ 38.800.

Com o sucesso deste empreendimento, a *Vodacom* pretende expandir-se, com perspectivas de crescimento e ou até mesmo de aumento de sua rentabilidade. Algumas oportunidades são: aumentar o número de lojas na África do Sul (a demanda de franqueados atualmente é maior do que a capacidade de expansão da empresa), introduzir novos serviços (como transmissão de dados e fax) e reproduzir a estratégia em outros países. Entre os benefícios adicionais decorrentes do projeto estão tornar a marca conhecida entre muitos consumidores e mostra-lhes o valor de um telefone. Prosperando, muitos clientes poderão até adquirir um modelo-padrão de celular *Vodacom*.

### Coca-Cola: empreendedores locais se tornam vendedores

#### Como chegar até nossos clientes?

Em 1999, a divisão sul-africana da Coca-Cola iniciou um Programa de Desenvolvimento de Empreendedores para ajudar empreendedores locais a implantar novos empreendimentos lucrativos.

A cada ano empreendedores promissores são selecionados para o programa e treinados em técnicas empresariais básicas. Em 2000 o programa gerou 12.900 novos empregos. Os engarrafadores

introduziram inovações criativas para atender às necessidades dos novos empreendedores: bicicletas especiais para entrega, miniquiosques móveis e geladeiras portáteis para a venda do refrigerante nas ruas, além de depósitos estrategicamente localizados. À medida que estas microempresas crescem, a Coca-Cola lhes fornece apoio para subir degraus na cadeia de distribuição, aumentando assim sua lucratividade.

## Holcim: Atendendo a uma base maior de consumidores

Como ter certeza de que nossos clientes podem pagar determinado preço?

Na maioria dos países os fabricantes de cimento vendem para atacadistas e varejistas e estes revendem para as construtoras. Mas nos países em desenvolvimento a população constrói suas próprias casas – eles são os construtores. A *Apasco*, subsidiária mexicana da fabricante mundial de cimento *Holcim*, verificou que a venda de cimento a granel através de intermediários aumentava exponencialmente os preços. Abrindo novos centros de distribuição em áreas distantes para a venda de sacos de cimento por unidade e oferecendo orientação técnica e treinamento de segurança aos construtores, a *Apasco*

pôde vender seu produto às populações pobres com responsabilidade social, pois as comunidades locais beneficiaram-se do fácil acesso a materiais de construção vendidos a preços acessíveis. A *Apasco* ofereceu-lhes também consultoria sobre técnicas de construção voltadas para o ‘faça-você-mesmo’, garantindo assim que as casas fossem construídas dentro de padrões de qualidade e segurança, além de permitir aos moradores adquirirem sólidos conhecimentos sobre construção. As lições aprendidas no México estão sendo analisado pela matriz para que este modelo possa ser replicado em outros lugares do mundo.

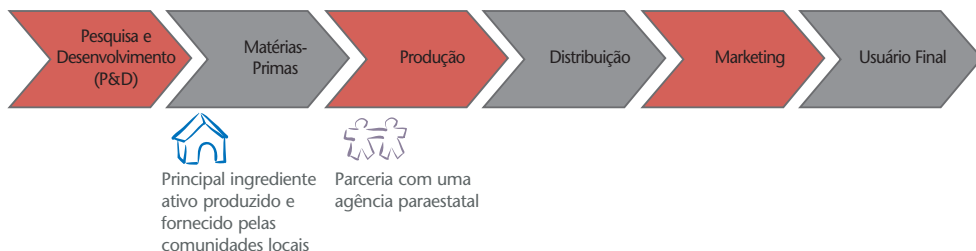




## SC Johnson, produtos ao consumidor

Há muitos anos a *SC Johnson* mantém seu foco em sustentabilidade. Em seus esforços para unir desenvolvimento sustentável à produção e aplicá-los em seus negócios globais, a empresa deparou-se com vários desafios, entre eles a gestão de fornecedores imprevisíveis em ambientes políticos igualmente instáveis.

### *Inovações na cadeia de valores*



Nos últimos 50 anos a empresa americana *SC Johnson* tornou-se uma das maiores usuárias da piretrina natural em seus inseticidas de uso doméstico. Uma flor chamada *Chrysanthemum (Pyrethrum) cinerariafolium* é a fonte natural deste inseticida bio-degradável. O *chrysanthemum pyrethrum* é plantado e fornecido à *SC Johnson* por pequenos agricultores das montanhas do Quênia.

### Preferência por um produto natural

Em 1950 a *SC Johnson*, então uma empresa familiar, lançou *Raid*® como o primeiro inseticida em aerosol do mundo e decidiu usar a piretrina – substância natural e inofensiva ao meio-ambiente – como ingrediente ativo. A empresa tornou-se importante para as comunidades das regiões montanhosas do Quênia ao prover sustento para mais de 200.000 agricultores e suas famílias. Quando alternativas sintéticas mais baratas surgiram, a empresa manteve a piretrina natural em seu produto, valorizando assim sua antiga relação com o *Pyrethrum Board of Kenya (PBK)* e com os agricultores e direcionando seus esforços para ajudar o *PBK* a se tornar um produtor mais eficiente de piretrina natural.

### Parceria com o governo

O *PBK*, uma agência paraestatal, controla todas as atividades e empreendimentos relacionados à piretrina no Quênia e administra toda a produção de piretrina do país mediante uma rede de cooperativas de agricultores. Desde 1970 a *SC Johnson* trabalha diretamente com a *PBK*, e este relacionamento vai além da simples relação fornecedor-comprador, caracterizando-se por uma constante troca de tecnologia e conhecimentos.

A *SC Johnson* tem ajudado o PBK a desenvolver suas capacidades de planejamento e previsão pelo compartilhamento de exemplos das melhores práticas e orientação permanente sobre a organização de um estoque seguro que compense colheitas escassas. A empresa também fornece assistência técnica ao PBK.

O resultado deste duradouro e constante esforço de capacitação tem sido uma melhor qualidade do produto e o aumento do padrão de produção. A paraestatal introduz melhorias contínuas em seus programas de controle de qualidade e tem obtido excelentes resultados nas auditorias conduzidas pela *SC Johnson* e pela *Aventis*, seu principal comprador europeu. A melhora contínua dos padrões leva o PKB a buscar agora o Certificado ISO.

### Desafios e oportunidades

O Quênia ainda apresenta condições estruturais precárias para as atividades empresariais – falta de transparência, sistemas jurídicos ineficientes, corrupção e burocracia governamental.

Por várias vezes o fato de o PBK ser uma representação paraestatal que se reporta ao Ministério da Agricultura tem representado desafios para a relação comercial com a *SC Johnson*. Mudanças no governo geram mudanças em acordos dentro do Ministério que, conseqüentemente, interferem na gestão da paraestatal. Há pouco tempo, sem prévia consulta à gerência do PBK, funcionários recentemente empossados no Ministério da Agricultura questionaram um contrato negociado com a *SC Johnson* e o PBK precisou de um bom tempo para explicar aos funcionários do Ministério porque o contrato era de interesse tanto da agência quanto dos fazendeiros. A questão foi resolvida, mas não sem interromper o fluxo de fornecimento de matéria-prima à *SC Johnson* e causar graves problemas de estoque ao PBK.



Os desafios não se restringem ao Quênia. A Agência de Proteção Ambiental americana (EPA) não classifica como 'naturais' os inseticidas à base de piretrina. Isto impede a divulgação destes inseticidas como 'naturais' no mercado americano e dificulta a redução dos altos custos de produção em que a *SC Johnson* incorre.

Em ambos os casos, a empresa está estudando medidas para contornar os obstáculos governamentais.

Seu trabalho no Quênia é parte de uma estratégia permanente para a África, que inclui fortalecer suas operações na região mediante igualdade social, compromisso com o meio ambiente e sucesso econômico. A *SC Johnson*, que comercializa seus produtos em mais de 110 países, está desenvolvendo produtos e estratégias locais para ajudar a aumentar a sobrevivência sustentável no continente.

### Sonae/Delta Café: uma marca de café para comunidades sustentáveis Como melhorarmos nossa cadeia de suprimentos?

A *Delta Café* compra matéria-prima das comunidades pobres do Timor Leste, o que gera sobrevivência sustentável e lhe permite colher reconhecimento do mercado pela produção de um produto socialmente responsável.

A *Delta Café*, que faz parte do conglomerado de empresas alimentícias Nabeiro, é líder no mercado de café em Portugal, com uma fatia de 38% deste mercado. Em 2000, o Timor Leste se tornou independente da Indonésia e constatou que seus fazendeiros de café haviam sofrido 20

anos de negligência e, devido ao precário método de cultivo, o

café por eles produzido era de baixa qualidade. A empresa criou a marca *Delta Timor* e pôde divulgar a marca como 'socialmente responsável' após firmar acordos com as comunidades das montanhas ocidentais do novo país (ex-colônia portuguesa).

O projeto já começa a dar lucros graças à popularidade junto aos consumidores portugueses da marca *Delta Timor* – fortemente difundida por seu parceiro *Sonae*, o maior varejista português. A *Delta* considera positiva a competição de outras empresas cafeeiras na região, pois isto promove o aperfeiçoamento das técnicas de produção de café entre todos os agricultores.



**DuPont:** trabalhando com o governo para garantir o poder de compra  
Como ter certeza de que **nossos clientes podem pagar determinado preço?**

Para garantir que os agricultores de milho colombianos possam adquirir seus produtos agrícolas, a Dupont os ajuda a conseguir crédito ou, mais precisamente, a receber o pagamento adiantado por suas colheitas. A empresa estabeleceu uma parceria com o Ministério da Agricultura, o Finagro (banco agrário), o Conselho Nacional para Agricultura e Pecuária e a Câmara de Compensação e Segurança, entre outros, para desenvolver um programa de pagamento adiantado da colheita,

de forma que os fazendeiros possam comprar os insumos necessários para a próxima safra e maximizar sua produção.

Em 1999 a DuPont introduziu o Plano de Agricultura Integrada (PAID, em espanhol) visando fornecer soluções financeiras e comerciais e assistência técnica aos agricultores, o que lhes permite manter sua liquidez financeira durante a fase de plantio. A assinatura de contratos com as empresas agroindustriais que compram as colheitas garante aos agricultores preço e data de adiantamento do pagamento fixos e aos compradores o fornecimento a um preço fixo. Os agricultores não são obrigados a comprar os produtos da DuPont, mas a empresa cedo introduziu sistemas de treinamento e orientação para atrair a atenção do mercado.



**DaimlerChrysler:** uma cadeia de suprimentos 'mais verde'  
Como **melhorarmos nossa cadeia de suprimentos?**

No Brasil, a DaimlerChrysler descobriu que fibras de coco são ótimo enchimento para descansos de cabeça e assentos de estofados. Empresas locais foram contratadas para plantar, extrair e fornecer fibras a outras empresas que fazem o processamento e moldam a forma final. O empreendimento local

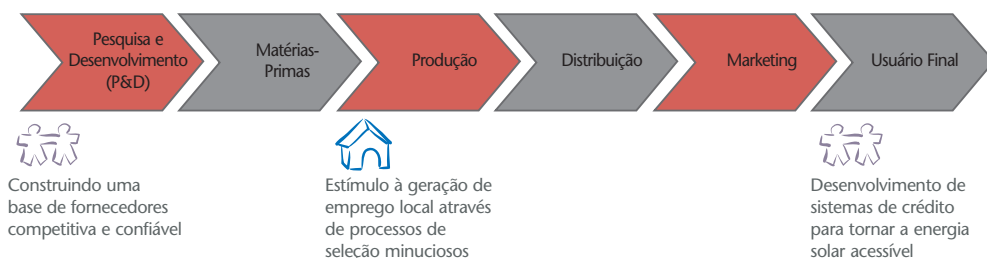
promoveu a diversificação da safra, a criação de fontes adicionais de renda e a transferência de tecnologia. A empresa aumentou o seu desempenho em ecoeficiência com o uso de material renovável e reciclável e melhorou as condições de vida da população rural.



## BP, Rio Tinto e Shell

Empresas extrativistas (petróleo, gás e mineração) determinam as regiões em que atuarão por meio de estudos geológicos. Estas empresas atuam, muitas vezes, em áreas remotas com populações de baixa renda. Mesmo não tendo como foco principal o desenvolvimento dos mercados locais de bens e serviços, as atividades das empresas geram renda, empregos e benefícios adicionais em nível local, regional ou nacional. Muitas das empresas têm o objetivo explícito de ampliar estes benefícios.

### *Inovações na cadeia de valores*



As empresas extrativistas estão cada vez mais envolvidas na geração de emprego e no desenvolvimento de ESS nas economias locais, seja, por exemplo, ao ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) a se tornarem fornecedores, e assim melhores parceiros comerciais, ou quando contribuem para o surgimento e crescimento de pequenos negócios locais. Como resultado deste processo, as PMEs e seus funcionários terão melhores condições de manter a sustentabilidade de seus empreendimentos quando as atividades extrativistas na região declinam ou terminam.

Além disto, muitos líderes industriais já procuram soluções para melhorar o acesso à energia e vêm buscando inovações em diferentes fontes, como energia solar e gás liquefeito de petróleo (GLP). A intenção é suprir as necessidades dos dois bilhões de pessoas em todo o mundo que não têm acesso à energia.

Por fim, as negociações de licenças e de pagamentos de impostos e royalties com os governos dos países onde atuam permitem às empresas influenciar o direcionamento da renda gerada por suas atividades para o desenvolvimento das comunidades carentes.

## Construindo economia local sustentável em Trinidad e Tobago

### *BP: Trabalhando com o governo para diversificar a economia local*

Atenta aos impactos macroeconômicos de suas operações de exploração de gás natural, a *BP* trabalha com o governo de Trinidad e Tobago para estimular o mercado de capitais local e estimular a atividade empresarial. Suas metas são promover a governança responsável e criar um pool de empresas que tenham condições não só de fornecer produtos e serviços para a *BP* no país, mas que sejam competitivas o bastante para atuar no mercado internacional frente ao aumento da produção de gás natural em escala mundial. Atualmente, Trinidad e Tobago é o maior exportador de GLP para os Estados Unidos. Até 2010, a *BP* pretende duplicar seus empreendimentos em GLP em todo o mundo.

Os impostos e os royalties gerados pela *BP* no biênio 2003/2004 somam cerca de US\$ 3 bilhões, uma parcela considerável da arrecadação pública de Trinidad e Tobago. Os impactos positivos do uso de fornecedores locais são assim, bastante significativos.



Ao contribuir para o crescimento das empreiteiras locais, incorporando-as à sua cadeia de suprimentos, a *BP* colabora com o plano do governo de alcançar uma economia dinâmica e sustentável através da capacitação empresarial. Este processo, por sua vez, permite que a economia como um todo avance para outros setores além do extrativista.

O sucesso do empreendimento da *BP* também permitirá que o governo e a população de Trinidad e Tobago vejam o país não só como um mero exportador de gás, mas como exportador de capital intelectual, o que se tornará uma realidade à medida que instituições de ensino, trabalhadores

e empresas ganhem experiência na indústria. Assim, estes se transformam em multiplicadores da riqueza derivada da produção de uma commodity não renovável, o gás natural.

## Melhorando a cadeia de suprimentos no Azerbaijão

### *BP: Parceira no desenvolvimento de competências locais*

Projetos que promovem o desenvolvimento das áreas onde a empresa atua são componentes integrais da política da *BP*. Tais projetos contribuem para o bom relacionamento com os governos locais e nacional e para a imagem da empresa ao negociar a abertura de novas instalações. Em seus investimentos mais recentes a *BP* vem incorporando parcerias com empresas locais desde o início de suas atividades.



Na região Sul do Mar Cáspio, há reservas comprovadas de petróleo equivalentes a 10 bilhões de barris. Ainda assim, o número de pessoas vivendo na pobreza no Azerbaijão e na Geórgia cresceu substancialmente nos anos 90. Um estudo conduzido em 1997 pelo Banco Mundial sobre a pobreza – World Bank Poverty Assessment – detectou que mais de 60% das famílias nestes países não tinham acesso à cesta básica de alimentos.

A BP está investindo cerca de US\$ 20 bilhões em novos campos de petróleo e oleodutos na região e está criando juntamente com seus parceiros um mecanismo para tornar as PMEs fornecedoras mais eficientes da cadeia de suprimentos. A empresa também trabalha com um centro de empreendimentos inaugurado em Baku em maio de 2002, o qual tem por foco o aprimoramento da capacitação e o aumento da confiabilidade das PMEs, um dos principais interesses empreendedores da BP.

Em outubro de 2003, a Statoil e a BP, membros do WBCSD, juntamente com parceiros de negócios e agentes de desenvolvimento, formaram um fundo para a capacitação das empreiteiras da indústria petrolífera do Azerbaijão, ação que, além de melhorar os empreendimentos da BP, contribui para a geração de empregos nas comunidades locais.

Juntamente com a Statoil e a Unocal, a BP anunciou o investimento de US\$ 650 mil em um programa desenvolvido em parceria com a Agência Alemã para Cooperação Técnica (GTZ) e com a Corporação Financeira Internacional (IFC), para estabelecer a Organização de Assistência Técnica à Cadeia de Suprimentos. A BP destinou recursos da ordem de US\$ 200 mil, a GTZ outros US\$ 200 mil oriundos de fundos de Parceria Público-Privada e a IFC contribuiu com US\$ 100 mil. Statoil, Unocal e McDermott, parceiros da BP, contribuíram com US\$ 75 mil, US\$ 50mil e US\$ 25 mil, respectivamente.

O objetivo desta Organização é equipar os empresários locais do Azerbaijão para participarem mais diretamente nos principais projetos de desenvolvimento de campos petrolíferos e de gás, oferecendo oportunidades às empresas locais de diversos segmentos na indústria extrativista assim como em outras indústrias.

A assistência será prestada de acordo com as necessidades específicas para a elaboração de um plano de negócios, acesso a linhas de crédito, treinamento gerencial e atendimento às exigências e padrões das empresas internacionais que atuam em Baku.

## Desenvolvendo atividades econômicas correlatas na Indonésia

### *BP: Administrando o legado deixado pelas atividades extrativistas*

A BP está atuando de modo similar no setor de gás na Indonésia, o quarto país mais populoso do mundo, trabalhando em parceria com o governo local e outros *stakeholders* para a capacitação de fornecedores mediante a implantação de uma Estratégia para o Crescimento Distribuído. A diferença, neste caso, é que o programa visa evitar a migração de empresas e trabalhadores para zonas remotas de exploração, que não suportariam um influxo em larga escala de trabalhadores procurando empregos e outros benefícios.

A estratégia é desenvolver empreendimentos em regiões que possuem infra-estrutura suficiente, como as cidades de maior porte ao longo da Península da Papua, as quais funcionariam como Centros para o Crescimento Regional: bases para recrutamento e pagamento de pessoal e centros de realocação de mão-de-obra.

De acordo com a Lei Especial de Autonomia de Papua, a produção decorrente do projeto Tangguh, como foi batizado, vai gerar expressivo crescimento na arrecadação fiscal da província e do distrito. A competência dos administradores públicos para administrar a receita de forma transparente e eficiente é de extrema importância para a BP e os patrocinadores internacionais e por isto estes receberão cuidadosa assistência sob a forma de treinamento e capacitação.

## Construindo uma base estável de fornecedores na África do Sul

### *Rio Tinto: Unindo pequenos e grandes empreendimentos*

A Richards Bay Minerals (RBM) é uma companhia de mineração e fundição administrada pela Rio Tinto no norte de KwaZulu-Natal, África do Sul. Lá, a Rio Tinto implantou um bem-sucedido programa para gerar oportunidades de Empreendimentos Econômicos Negros (EENs), população historicamente em desvantagem, que passaram a fornecer bens e serviços à RBM.

O programa visa:



- > Gerar novos empreendimentos, assim como identificar e ajudar pequenos empresários negros a se estabelecerem como fornecedores eficientes de bens e serviços à RBM, mediante um processo de orientação, avaliação de resultados e certificação de seus empreendimentos;
- > Identificar as necessidades da RBM que podem ser supridas por este setor, firmando contratos de suprimentos e desenvolvendo novos projetos com a participação dos EENs;

- > Esclarecer os procedimentos de compras da RBM, simplificando a documentação e os termos e condições destes procedimentos de modo a amenizar as dificuldades que os EENs comumente enfrentam, sem ignorar os procedimentos e padrões de qualidade-padrão.

Tamanho foi o sucesso do programa que a *RBM* gasta atualmente mais de US\$ 9 milhões na compra de suprimentos diretamente de fornecedores EENs locais. O processo, por sua vez, resultou na geração de mais de 1.200 postos de trabalho, fortaleceu a licença para operar da *RBM* e a estratégia de uso de fornecedores locais ainda contribuiu para uma maior eficiência geral destes EENs.

Vale dizer que esta política favoreceu o desenvolvimento de EENs na África do Sul, gerando benefícios positivos para ambos, a *RBM* e a sociedade.

### Estimulando a geração de emprego nas comunidades aborígenes da Austrália

#### *Rio Tinto: Adaptando processos de recrutamento para ampliar a oferta de emprego*

Grande parte das operações de mineração da *Rio Tinto* na Austrália é desenvolvida em áreas rurais remotas ou adjacentes a territórios aborígenes. Apesar de as comunidades aborígenes apresentarem características diversas entre si, são evidentes as desvantagens de alguns destes grupos em relação ao restante da população australiana: saúde e educação precárias, acesso limitado ao mercado de trabalho e alto índice de dependência da Previdência Social.

Alinhada à sua política mundial de estímulo ao desenvolvimento sustentável, a *Rio Tinto* acredita que seus projetos devem fomentar a geração de empregos locais mediante a integração de três atores: a própria empresa, o governo e a comunidade. Assim sendo, a *Rio Tinto* tem se esforçado nos últimos anos para estimular a população circunvizinha às suas minas a ter uma maior participação na economia, traduzido seus esforços em diversas ações em setores como o de educação, treinamento, desenvolvimento de pequenos empreendimentos e, mais efetivamente, na geração de empregos diretos.

Como resultado destes esforços, o número de empregos ocupados pela população indígena australiana aumentou dez vezes desde 1995.





Na mina de diamantes da Rio Tinto em Argyle, localizada na Austrália Ocidental, até bem pouco tempo, todos os esforços para contratar profissionais locais haviam fracassado. A maioria das 500 principais funções era ocupada por profissionais contratados a cerca de 1.500 km de distância da zona de operação, transportados de avião para a mina e de volta para suas casas em turnos de uma ou duas semanas.

Como parte de um esforço para incrementar as parcerias comerciais com a comunidade, a mina de Argyle reavaliou sua política de seleção e recrutamento e implantou um novo processo que passou a envolver toda a comunidade, levando em consideração as diferenças culturais e individuais. O novo processo trouxe benefícios significativos tanto para a empresa quanto para a comunidade indígena circunvizinha.

Anteriormente, a empresa publicava anúncios de empregos com textos muito longos e os processos de seleção baseavam-se principalmente em provas escritas e entrevistas. O novo método é caracterizado por uma avaliação prática das habilidades. Argyle passou a promover workshops de avaliação com duração de uma semana, nos quais, divididos em grupos de 20, os candidatos têm a oportunidade de viver o dia a dia da mina. Ao invés de um processo conduzido apenas por profissionais de recursos humanos, os workshops são agora monitorados também por especialistas da comunidade, profissionais de RH e supervisores da área que está contratando. Ao longo da semana, os candidatos trabalham em diversas atividades de grupo, incluindo soluções de problemas práticos, ao invés de fazer testes abstratos de psicométrica. Para aquelas funções onde a proficiência no uso de máquinas é exigida, a empresa construiu uma pequena pedreira e um instrutor orienta os candidatos em diversos exercícios com o maquinário, de modo a avaliar a aptidão de cada profissional e sua necessidade de treinamento. Além disto, pequenos debates são promovidos para discutir, por exemplo, como é viver na mina uma semana inteira ou para esclarecer dúvidas dos candidatos.

Como resultado dessas mudanças, mais da metade dos nativos que participam dos workshops é contratada pela Rio Tinto e a mina de Argyle aumentou a proporção de trabalhadores contratados localmente de 4,5% para 18% em três anos. Uma prova do sucesso é o fato de que hoje, 90% dos contratados, através desse processo de seleção, continua trabalhando na empresa. A meta é ter, em 2005, 30% do quadro de funcionários da mina composto por trabalhadores locais. Outros benefícios ligados à contratação local são o fato de ampliar a diversidade da força-de-trabalho, tornando-a mais flexível, e a redução dos gastos com transporte.



## Desenvolvendo produtos de energia apropriados em Sri Lanka

*Shell: Tornando a energia solar acessível*

A *Shell Solar* está levando módulos solares e eletrificação a moradias em áreas remotas de seis países em desenvolvimento (Índia, Sri Lanka, Filipinas, África do Sul, China e Marrocos).

Em Sri Lanka, um módulo típico de eletrificação solar abastece sete pontos de luz / energia e é vendido por \$550-600. Com a venda de 10.000 unidades, a *Shell Solar* também propiciou benefícios como 300 novos empregos, principalmente em áreas rurais; redução significativa nas emissões atmosféricas danosas ao substituir lâmpões de querosene e geradores a diesel; iluminação adequada que facilita a leitura, tarefas domésticas e a educação; e energia adequada para as populações se conectarem com o mundo pela televisão e rádio.

O modelo de distribuição atingiu o ponto de equilíbrio financeiro em 2001, um recorde para a *Shell* e um marco para a indústria, vencendo assim duas barreiras: disponibilização dos módulos e preço acessível às comunidades locais.

O Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF) fornece subsídios individuais – um montante para cada conexão – para todas as empresas, nacionais ou internacionais, através de um canal local, permitindo que também a *Shell Solar Lanka* se beneficie deste sistema de subsídio.

Inicialmente, a empresa utilizou parte dos subsídios para criar um mercado para energia solar, conscientizando as populações das vantagens dos módulos solares e construindo a infra-estrutura de que necessitaria. Uma vez comprovada a eficiência do módulo, as empresas locais também entraram neste mercado e hoje, nove empresas locais fornecem os módulos solares da *Shell Solar*, que retêm uma fatia de 30% do mercado.

Os subsídios também permitiram que a empresa reduzisse o custo médio de cada módulo para \$ 500, mas, mesmo com este custo reduzido, muitos lares na região rural não têm condições de comprar um módulo solar doméstico à vista. Assim, a empresa desenvolveu um sistema de crédito em parceria com o Banco Mundial e bancos locais, incluindo a Sarvodaya Economic Enterprise Development Services (SEEDS), uma organização de microfinanciamento. Neste sistema, o consumidor paga um depósito inicial de aproximadamente \$100, e \$10 por mês durante cinco anos, levando o preço final do módulo a custar \$700, pois o empréstimo concedido pela instituição financeira tem uma taxa de juros de 18%-20% que permite ao banco cobrir seus custos operacionais e tributários.

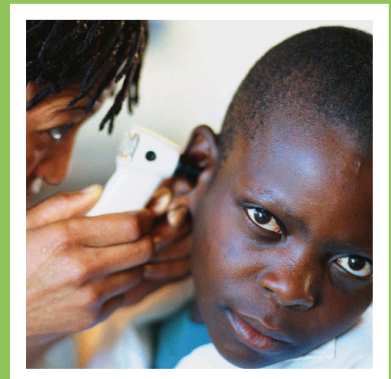
Juntos, o subsídio e o sistema de crédito garantiram o sucesso do programa.

## Recomendações ao responder às questões básicas

- O que nos motiva e como mudar a mentalidade interna da empresa?
- Compreendemos as reais necessidades do mercado?
- Temos o produto/serviço certo para oferecer?
- Como financiar os investimentos?
- Como ter certeza de que há demanda para nosso produto/serviço?
- Como ter certeza de que nossos clientes podem pagar determinado preço?
- Como chegar até nossos clientes?
- Quais as melhores formas de pagamento?
- Como melhorarmos nossa cadeia de suprimentos?
- Como estimular atividades econômicas correlatas?
- Como medir o sucesso?
- Como podemos trabalhar em uma escala maior ou reproduzir o modelo?

## Nossa Mensagem Final

- Manter o Foco, Identificar a Criação de Valor, Estabelecer Parcerias





Depois de examinar diversos exemplos, tanto os mais detalhados quanto os mais superficiais, é interessante voltar às questões básicas que toda empresa deve fazer ao lançar qualquer novo projeto, especialmente quando estes são voltados para a inclusão social (vide página 23).

## O que nos motiva e como mudar a mentalidade interna da empresa?

Listamos diversas razões para a mudança de mentalidade em relação a negócios com inclusão social. A maioria das empresas é motivada por um conjunto de fatores, iniciando com a idéia de "estamos fazendo a coisa certa", que constituiu a força motora para a *SC Johnson* continuar trabalhando com agricultores quenianos na produção de pesticidas. Outras empresas podem ser movidas por oportunidades de empreendimentos, como o *GrupoNueva*, para quem a 'oportunidade' tratava da sobrevivência de uma subsidiária. Expectativas sociais também exercem sua parcela de pressão, assim como exigências contratuais dos governos dos países onde as empresas atuam.

Tendo uma empresa, parte dela, ou até um de seus líderes decidindo mudar a mentalidade corporativa, é necessário ainda o chamado 'empurrãozinho' para que a nova visão seja disseminada internamente. Se a nova visão ficar restrita à diretoria nada mudará de fato. As empresas que pretendem realizar negócios com inclusão social deverão difundir a nova mentalidade por todos os funcionários de todas as unidades, de modo que não haja qualquer preconceito em relação a estes empreendimentos e aos países em desenvolvimento.

Não é fácil para um funcionário comum ver os países mais pobres como parceiros de negócio ou consumidores. Nenhum esforço deve ser poupado para garantir que tanto a empresa quanto pessoas e comunidades de baixa renda beneficiem-se com as parcerias.

O *GrupoNueva* promoveu um concurso em toda a empresa para disseminar essa nova mentalidade. A *Suez* articulou, dos escritórios aos canteiros de obra, uma estratégia para abastecer regiões pobres de água, medida que constituía a principal estratégia da empresa. Já a *P&G* criou um grupo de trabalho multinacional para desenvolver a linha de produtos PuR e o *Banco do Nordeste* enviou seus gerentes seniores em "jornadas de aprendizagem". Este Guia pretende ser uma ferramenta de divulgação da mentalidade de sobrevivência sustentável.

- > Contribua para a disseminação deste *Guia Prático* e de outras publicações e ferramentas em sua empresa.



- > Teste idéias em campo. Destine recursos de P&D para estes novos modelos de negócios. Algumas empresas podem usar seus institutos ou fundações para testar ações de responsabilidade social corporativa e projetos-piloto baseados em modelos de negócio de SS.
- > Desenvolva planos de negócios, não propostas grandiosas. Planos que sejam claros, rigorosos e profissionais. As ações iniciais devem ser cuidadosamente planejadas para que tenham chance de sucesso – sendo o sucesso o melhor argumento para qualquer empreendimento, já que fracassos desestimulam novas tentativas.

#### Em breve ...

O WBCSD está produzindo um relatório sobre diversos atores do desenvolvimento que podem se tornar parceiros potenciais em projetos pró inclusão social - *Business Guide to Development Actors* (equivalente a 1 Guia de Empreendimentos para Atores do Desenvolvimento) - produzido em parceria com o Fórum Internacional de Líderes Empresariais (IBLF) e a Deloitte

### Comprendemos as reais necessidades do mercado?

Pesquisas de mercado tradicionais podem não fornecer um retrato fiel das necessidades das comunidades de baixa renda. Estas avaliações podem deixar de fora aquelas pessoas que ainda não fazem parte do mercado, mas que estão prontas para integrá-lo.

Não há empreendimento de sucesso sem uma correta compreensão das necessidades do mercado e dos meios para atendê-las com sucesso. Uma boa maneira para adquirir a inteligência de mercado é trabalhar com parceiros que também se preocupam com estas necessidades. *Suez*, *P&G*, *SC Johnson* e *Banco do Nordeste* estabeleceram parcerias com organizações para ampliar sua inteligência de mercado e ter sucesso em seus empreendimentos. O *Grupo Nueva* chega até os mais pobres através de seus empreendimentos com a organização *Habitat* para a Humanidade Internacional.



- > Interaja com líderes comunitários, representantes ou ONGs locais. Estes agentes podem fornecer informações não documentadas sobre hábitos e costumes sociais da região.

### Temos o produto/serviço certo para oferecer?

Uma vez familiarizada com as reais necessidades – não as necessidades percebidas – de seus mercados, a empresa pode adaptar produtos já existentes ou desenvolver outros mais adequados para atender às reais necessidades de seu público-alvo. Uma política voltada para as necessidades (ou abordagem orientada para o consumidor) significa o desenvolvimento de soluções integradas, não só de produtos isolados.



- > Customize os produtos para garantir um acesso mais compartilhado, preços mais baixos e produtos "faça você mesmo" (deixe o consumidor entrar com uma parcela do 'trabalho'). Venda os serviços que o produto oferece e não apenas o produto por si só.

- > Forme uma equipe multinacional de desenvolvimento de produtos que tenha experiência com mercados emergentes e que compreenda as necessidades dos consumidores em potencial. Trabalhar diretamente com as comunidades, os governos locais ou agências de desenvolvimento pode ajudar a definir os produtos ou serviços certos a oferecer. Como na questão e exemplos acima, trabalhe com parceiros de organizações não comerciais.



- > Pense lateralmente. Prefira soluções integradas a produtos isolados, o que pode ser feito internamente ou junto com parceiros (seus diversos fornecedores ou até mesmo com outras indústrias) de modo a atender às necessidades holisticamente.

### Como financiar os investimentos?

Projetos para comunidades de baixa renda muitas vezes exigem altos investimentos iniciais. Se o projeto for relativamente simples e o plano de negócio prever uma taxa de retorno aceitável, é provável que os próprios gerentes da empresa possam alocar capital interno para o financiamento. Caso o projeto envolva parcerias complexas e taxas de retorno incertas, haverá então a necessidade de capital externo e seus gerentes deverão contatar instituições financeiras para definir os termos dos empréstimos que atendam às características específicas dos projetos de SS.

Há recursos financeiros que oferecem termos de troca atraentes, levando-se em conta os benefícios sociais dos projetos em questão. Este mercado, no entanto, ainda é incipiente; portanto, prepare-se para dedicar tempo para atrair estes recursos. A *Suez* conseguiu diversos tipos de ajuda financeira: através da IFC, de um banco de desenvolvimento brasileiro, do Ministério das Relações Exteriores da França e da Embaixada da França no Brasil, para levar água às comunidades carentes de Manaus. A *P&G* conseguiu investimentos externos para desenvolver seus produtos *NutriStar* e *NutriDelight*.

O setor público vem amparando de forma crescente as iniciativas de empreendimentos voltados para a redução da pobreza. O apoio a parcerias público-privadas também é bem-visto pelos governos como uma forma de aumentar as chances de sucesso destas ações. Organizações sem fins lucrativos podem contribuir com recursos não-financeiros, como experiência, recursos humanos e o apoio de redes, ajudando a reduzir os custos operacionais e a atingir os objetivos.



- > Trabalhe com instituições financeiras para criar instrumentos financeiros criativos que possam financiar aqueles projetos que exigem investimentos iniciais vultosos e taxas de retorno abaixo do mercado, mas que geram, em longo prazo, alto valor social.

#### Em breve ...

O WBCSD está produzindo um relatório sobre acesso a crédito e co-financiamento - *Finding Capital for Sustainable Livelihoods Businesses*, (equivalente a 'Como Obter Capital para Empreendimentos em Sobrevivência Sustentável), que será disponibilizado a todos que desejam implantar empreendimentos pró inclusão social.



- > Franquias podem ser uma saída para pulverizar os riscos de investimentos, mas esta opção deve ser analisada com cautela, na medida em que a natureza incipiente dos mercados de capital em países com baixa renda dificulta o acesso das populações ao crédito.



- > Fundações, empresariais ou não, estão sempre dispostas a investir em projetos para comunidades carentes.

### Como ter certeza de que há demanda para nosso produto/serviço?

Educação e conscientização podem trazer à tona uma necessidade latente, apontar soluções e mostrar os benefícios de se tentar resolver um problema. Permitir que organizações de desenvolvimento conduzam campanhas de divulgação pode conferir mais credibilidade ao produto ou serviço sendo oferecido, além de diminuir custos com marketing.

No caso da Suez, o envolvimento da ONG francesa ESSOR no projeto contribuiu para construir uma relação de confiança entre a empresa e as comunidades pobres, mostrando aos habitantes da região as vantagens de serem tratados como consumidores e convencendo-os de que a empresa estava empenhada em atender às reais necessidades da região. As habilidades da ONG serviram como uma ponte entre as partes.



- > Use a experiência e conhecimento de seus parceiros como uma alavanca para o sucesso. ONGs e outras organizações sem fins-lucrativos podem desempenhar um papel fundamental para conciliar as necessidades das comunidades e da empresa.

## Como ter certeza de que nossos clientes podem pagar determinado preço?

Ao contrário do que diz o mito "os pobres são muito pobres para pagar por qualquer coisa", um capital significativo é movimentado em economias informais, capital este quase nunca registrado nas estatísticas oficiais. As populações pobres têm poder de compra, de fato. Se o produto for atrativo, tiver valor e preço acessíveis, estas populações encontrarão um modo de pagar por ele.

As populações de baixa renda almejam ser uma parte ativa do desenvolvimento do mercado local. "Os pobres querem se tornar consumidores, querem receber uma conta e querem também pagar esta conta. Isto significa para eles uma maneira de se sentirem parte da sociedade", como afirma Alain Mathys, diretor do programa "Água para Todos" da *Suez*.



> Vender pequenas quantidades pode garantir o poder de compra. Em alguns casos, isto significa dividir o produto em partes menores, mas em outros casos, a divisão não é fisicamente viável, o que traz a necessidade de se chegar a soluções mais criativas, como a propriedade compartilhada ou a venda de um serviço ao invés de um produto (como, por exemplo, a *Vodacom*, que vende o serviço, do uso do telefone e não o produto em si).



> Considere outras formas de apoio financeiro, como subsídios públicos, microempréstimos e sistemas de crédito. Forme parcerias com instituições de microcrédito.

### Como chegar até nossos consumidores?

Infra-estrutura e redes de distribuição inadequadas podem dificultar o acesso aos consumidores, especialmente em regiões mais remotas, fazendo com que a empresa não chegue até uma boa parte dos consumidores em potencial.

Talvez seja necessário desenvolver sistemas de distribuição diferentes, mais informais, que não necessariamente vão cobrir seus próprios custos no que se refere a um único produto. Deste modo, a cooperação e a alavancagem de vários recursos existentes pode se tornar mais importante do que comumente é.



- > Atente para os chamados 'mecanismos naturais de distribuição' (atacadistas, pequeno varejo, quiosques etc.) que não utilizam os métodos de distribuição tradicionais. Identifique empreendedores adequados e fortaleça suas competências e poder de alcance, como fizeram a Coca-Cola e a Vodacom na África do Sul.

### Quais as melhores formas de pagamento?

As tradicionais formas de pagamento podem não funcionar em comunidades que não tenham um endereço postal formal e onde telefones, cartões de créditos e bancos não existam. Dependendo das necessidades de cada comunidade, esta é uma grande chance para a empresa desenvolver formas de pagamento inovadoras.



- > Sistemas de pagamento prévio para serviços sendo prestados (mediante o uso de fichas, cartões pré-pagos ou mecanismos similares) podem reduzir os riscos e oferecer mais flexibilidade aos consumidores.
- > Promova ações de incentivo ao pagamento, como por exemplo, um desconto na próxima conta para quem efetuar seus pagamentos dentro do prazo.



- > Crie um sistema coletivo para pagamento das contas que permita à comunidade fazer um investimento comum e decidir como dividir os custos entre seus membros.

### Como melhorarmos nossa cadeia de suprimentos?

Os recursos locais estão disponíveis sob a forma de recursos naturais, conhecimento local e capital humano. Todos estes recursos podem fazer parte dos principais projetos de uma empresa se esta conseguir identificar o melhor uso para cada um deles, agregando assim valor e reduzindo os custos operacionais. Os empreendimentos locais podem se beneficiar do *know-how* das grandes companhias e a gerência de suprimentos da empresa pode ajudar os empreendedores locais a aumentarem sua competitividade no mercado global. A presença de uma empresa em dado mercado pode até fomentar a formação de novos empreendimentos que poderão fornecer-lhe matéria-prima e força de trabalho, entre outros recursos necessários.



- > Analise toda a sua cadeia de valores; identifique suprimentos que poderiam ser fornecidos por empreendedores locais.
- > Desenvolva as competências empresariais nas comunidades próximas. Ajude os empreendimentos locais a se beneficiarem do *know-how* de sua empresa e fortaleça suas capacidades para que se tornem mais competitivos no mercado global. Estabeleça parcerias com organizações cuja missão é fortalecer as PMEs.

### Como estimular atividades econômicas correlatas?

A simples presença de uma grande empresa pode estimular o desenvolvimento de atividades econômicas correlatas. Por exemplo, se a produção de uma determinada empresa for alumínio, este poderá ser utilizado por pequenas empresas ao longo da cadeia produtiva – na fabricação de móveis, utensílios de cozinha, peças de automóveis, etc. para atender ao mercado local.



- > Promova correlações e ajude o desenvolvimento das competências das PMEs que podem utilizar seu produto final como matéria-prima. O sucesso delas reverterá em aumento de vendas para sua empresa.

### Como medir o sucesso?

Medir e divulgar os benefícios adquiridos pela empresa e pela comunidade em que ela se insere são ações essenciais, mas nada fáceis. Constituem também um fator-chave para obtenção de licença para operação, assim como medir o impacto da empresa na comunidade pode promover uma constante comunicação, além de ajudar a melhorar ou ajustar as atividades de acordo com as necessidades locais.

Os números da empresa, como volume de vendas, lucro, retorno dos investimentos e fatia de mercado, podem ser mais facilmente mensurados. O mesmo não acontece com os benefícios indiretos, quais sejam: fortalecimento da marca, melhor reputação ou ingresso mais fácil em novos mercados.

Repassar estes dados para as comunidades representa um desafio ainda maior. Indicadores sociais que avaliam o valor gerado para a sociedade estão sendo desenvolvidos e incluem o número de postos de trabalho gerados, treinamento, novos impostos, transferência de tecnologia etc.

#### O dilema do retorno vs. investimentos

Os retornos financeiros potenciais proporcionados por projetos de SS ainda causam grande polêmica. Alguns salientam a importância da oportunidade de um novo mercado enquanto que para outros a importância reside na oportunidade de se desenvolver modelos de negócios inteligentes, uma vez que este é um empreendimento como qualquer outro e assim sendo, o retorno deve ser comensurável com os riscos.

Outros enfatizam os obstáculos a serem suplantados: pobreza, carência de serviços básicos como saúde e educação, instabilidade política, falta de segurança, legislação ambígua e falta de infra-estrutura e de mecanismos eficazes de mercado. Sugerem, assim que um modelo financeiramente viável ou um retorno modestamente positivo seriam mais realistas e que, considerando-se os benefícios sociais significativos, este retorno deveria ser considerado um sucesso.

As empresas consultadas reconhecem o potencial existente para a lucratividade em médio e longo prazo. Conforme ocorreu na China, empresas de visão tentaram penetrar neste Mercado potencialmente enorme muito antes de ele provar ser verdadeiramente lucrativo. Ao longo de 20 anos, estas empresas investiram obtendo prejuízos ou um retorno modesto de início mas, hoje, algumas delas começam a deslumbrar um retorno realmente significativo e a beneficiar-se de sua vantagem competitiva.

#### Como podemos trabalhar em uma escala maior ou reproduzir o modelo?

As empresas colherão melhores frutos de seus empreendimentos em sobrevivência sustentável se conseguirem transferir as lições aprendidas para outras áreas de operação ou para entrar em novos mercados.

A *Vodacom* planeja espalhar suas 'lojas de telefones' por toda a África do Sul e outros países, além de adicionar outros serviços de comunicação à medida que seu negócio se expanda. Já a *SC Johnson* planeja investir no Mercado regional da África Oriental através do trabalho desenvolvido com os plantadores de *chrysanthemum pyrethrum*. O *Grupo Nueva* simplesmente acrescentou mais caminhões à sua equipe móvel de vendas e a *Suez* e está usando sua universidade corporativa para filtrar as experiências positivas e designou uma equipe para estudar sua replicabilidade e aplicá-las aos programas de treinamento executivo.



- > Estabeleça um processo vertical, de baixo para cima, para compartilhar as lições aprendidas em campo com todos os escritórios da empresa, assim como orientações gerais a partir das abordagens bem-sucedidas. Considere a possibilidade de aplicar um modelo de franquia nos países onde sua empresa não possui representação.



## Manter o Foco, Identificar a Criação de Valor e Estabelecer Parcerias

Descobrimos que implantar empreendimentos em países em desenvolvimento que tragam benefícios tanto para as populações carentes quanto para as empresas requer uma dosagem cuidadosa de inovação e práticas convencionais. A inovação mais radical consiste em ver estas populações como parceiros de empreendimentos. A partir de então, as empresas desenvolverão novos métodos de embalagem, marketing, distribuição, propaganda e cobrança – enfim, adotarão novas soluções para os velhos problemas de sempre. Mas voltar-se para projetos de SS reflete claramente tanto o ramo de atuação de uma empresa quanto suas principais capacidades: fornecimento de água, venda de bens comerciais, extração mineral etc. Os princípios empresariais tradicionais deverão ser mantidos, pois são tão essenciais para o sucesso de modelos de SS quanto o são para os empreendimentos tradicionalmente conduzidos pelas empresas.

As fundações sólidas de empreendimentos com sobrevivência sustentável



Os principais estudos de caso aqui apresentados sugerem três denominadores comuns em todos os esforços bem-sucedidos em empreendimentos de SS:

- > Um foco bem definido nas principais competências da empresa;
- > Uma ativa participação local, tanto da mão-de-obra quanto das pequenas e médias empresas e dos empreendedores;
- > A estratégia de estabelecer parcerias com provedores externos de recursos, seja utilizando a experiência de uma organização de desenvolvimento ou as habilidades complementares de outra empresa.

**“ Implantar as mudanças necessárias para manter-se competitivo e à frente da competição não é uma tarefa fácil, mas as consequências de não se implantar estas mudanças são ainda mais difíceis de superar. ”**

Carly Fiorina, Presidente e CEO da Hewlett-Packard.

# Apêndice 1

## Leituras Sugeridas

De Soto, Hernando. *The Other Path: The Invisible revolution in the Third World*. (HarperCollins, 1989).

De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. (Basic Books, 2000).

Emerson, Jed. *The Blended Value Map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation*. (2003).

Forstater, Maya & MacDonald, Jacqui & Raynard, Peter. *Business and Poverty: Bridging the gap*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2002).

Hart, Stuart L. & Hammond, Allen. *Serving the World's Poor, Profitably*. (Harvard Business Review Article, 2002).

Henninger, Norbert & Snel, Mathilde. *Where are the Poor? Experiences with the development and use of poverty maps*. (World Resources Institute Online Bookstore, 2002).

Holliday, Chad & Pepper, John. *Sustainability Through the Markets: Seven keys to success*. (World Business Council for Sustainable Development, 2001).

Holliday, Chad & Schmidheiny, Stephan & Sir Watts, Philip. *Walking the Talk: The business case for sustainable development*. (Greenleaf Publishing, 2002).

Holme, Richard & Sir Watts, Philip. *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. (World Business Council for Sustainable Development, 2000).

Nelson, Jane & Bergrem, Caroline. *Values and Value: Communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. (World Economic Forum & The Prince of Wales International Business Forum, 2004).

Nelson, Jane & Prescott, Dave. *Business and the Millenium Development Metas. A framework for action*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2003).

Prahalad, C.K. & Hart, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. (Booz Allen Hamilton, 2002).

Zadek, Simon & Weiser, John. *Ongoing Conversations with Disbelievers: Persuading business to address social challenges*. (2000).

# Apêndice 2

## Metas de Desenvolvimento do Milênio

Metas e Objetivos (Declaração do Milênio)	Indicadores para monitorar o progresso
<b>Meta 1: Erradicar a extrema pobreza e a fome</b>	
Objetivo 1: Reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população com renda inferior a um dólar norte-americano por dia.	1. Proporção da popul. que ganha menos de 1 dólar / dia em PCP (Banco Mundial) <sup>a</sup> 2. Índice de hiato de pobreza (incidência x grau de pobreza) (Banco Mundial) <sup>b</sup> 3. Participação dos 20% mais pobres da popul. no consumo nacional (Banco Mundial) <sup>c</sup>
Objetivo 2: Reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população que sofre de fome.	4. Prevalência de crianças (com menos de 5 anos) abaixo do peso (UNICEF / OMS) 5. Proporção da população que não atinge o nível mínimo de consumo dietético de calorias (FAO)
<b>Meta 2: Atingir o ensino básico universal</b>	
Objetivo 3: Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino básico.	6. Taxa líquida de matrícula no ensino básico (UNESCO) 7. Proporção dos alunos que iniciam o 1º ano e atingem o 5º (UNESCO) 8. Taxa de alfabetização na faixa etária de 15 a 24 anos (UNESCO)
<b>Meta 3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres</b>	
Objetivo 4: Eliminar a disparidade entre os sexos no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, mais tardar até 2015.	9. Razão meninas/meninos no ensino básico, médio e superior (UNESCO) 10. Razão entre mulheres e homens alfabetizados na faixa etária de 15 a 24 anos (UNESCO) 11. Percentagem de mulheres assalariadas no setor não agrícola (OIT) 12. Proporção de mandatos ocupados por mulheres no parlamento nacional (UPI)
<b>Meta 4. Reduzir a mortalidade infantil</b>	
Objetivo 5: Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos.	13. Taxa de mortalidade de crianças menores de 5 anos (UNICEF - OMS) 14. Taxa de mortalidade infantil (UNICEF - OMS) 15. Proporção de crianças de 1 ano vacinadas contra o sarampo (UNICEF - OMS)
<b>Meta 5. Melhorar a saúde materna</b>	
Objetivo 6: Reduzir em três quartos, entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade materna.	16. Taxa de mortalidade materna (UNICEF - OMS) 17. Proporção de partos assistidos por pessoal de saúde qualificado (UNICEF - OMS)
<b>Meta 6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças</b>	
Objetivo 7: Até 2015, ter detido a propagação do HIV/AIDS e começado a inverter a tendência atual.	18. Taxa de prevalência do HIV/AIDS entre as mulheres grávidas com idades entre os 15 e 24 anos (UNAIDS-UNICEF-OMS) 19. Taxa de utilização de anticoncepcionais (UNAIDS-UNICEF- Divisão de População da ONU - OMS) 20. Número de crianças tornadas órfãs pela AIDS (UNAIDS-UNICEF)
Objetivo 8: Até 2015, ter detido a incidência da malária e de outras doenças importantes e começado a inverter a tendência atual.	21. Taxas de prevalência e de mortalidade ligadas à malária (OMS) 22. Proporção da população das zonas de risco que utilizam meios de proteção e de tratamento eficazes contra a malária (UNICEF - OMS) <sup>d</sup> 23. Taxas de prevalência e de mortalidade ligadas à tuberculose (OMS) 24. Proporção de casos de tuberculose detectados e curados no âmbito de tratamentos de curta duração sob vigilância direta (DOTS - OMS)
<b>Meta 7. Garantir a sustentabilidade ambiental</b>	
Objetivo 9: Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais	25. Proporção de áreas terrestres cobertas por florestas (FAO) 26. Fração da área protegida para manter a diversidade biológica sobre a superfície total (PNUMA - IUCN) 27. Uso de energia (equivalente a quilos de petróleo) por US\$1,00 do PIB (PCP) (IEA, UNSD, Banco Mundial) 28. Emissões per capita de dióxido de carbono (UNFCCC, UNSD) e consumo de CFCs eliminadores de ozônio (toneladas "ODP") (PNUMA - Secretariado Ozônio) 29. Proporção da população que utiliza combustíveis sólidos. (OMS)

<p>Objetivo 10: Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável a água potável segura.</p>	<p>30. Proporção da população - urbana e rural - com acesso a uma fonte de água tratada (UNICEF - OMS)</p>
<p>Objetivo 11: Até 2020, ter alcançado uma melhora significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados</p>	<p>31. Proporção da população com acesso a melhores condições de saneamento (UNICEF - OMS) 32. Proporção de domicílios com posse segura do lugar da habitação (UN-HABITAT)</p>
<p><b>Meta 8. Desenvolver uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento</b></p>	
<p>Objetivo 12: Avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório</p> <p>Inclui um compromisso em relação à boa governança, ao desenvolvimento e à redução da pobreza – tanto a nível nacional como internacional.</p>	<p>Alguns dos indicadores a seguir são monitorados em separado para os países menos desenvolvidos (PMD), para os países africanos sem acesso ao mar e para os pequenos estados insulares em vias de desenvolvimento.</p> <p><u>Assistência Pública para o Desenvolvimento (APD)</u></p> <p>33. Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) líquida como percentagem da renda nacional bruta dos países doadores membros da OCDE/Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (OCDE)</p>
<p>Objetivo 13: Atender as necessidades especiais dos países menos desenvolvidos</p> <p>Inclui: um regime isento de direitos e não sujeito a quotas para as exportações dos países menos desenvolvidos; um programa reforçado de redução da dívida dos países pobres muito endividados (PPME) e anulação da dívida bilateral oficial; e uma ajuda pública para o desenvolvimento mais generosa aos países empenhados na luta contra a pobreza.</p>	<p>34. Proporção da APD bilateral, para setores específicos dos doadores OCDE/CAD para serviços sociais básicos (educação básica, cuidados de saúde primários, nutrição, água salubre e saneamento). (OCDE)</p> <p>35. Proporção da APD dos doadores OCDE/CAD que não está vinculada (OCDE)</p> <p>36. APD dos doadores OCDE/CAD aos pequenos estados insulares em vias de desenvolvimento como proporção da Renda Nacional Bruta destes. (OCDE)</p> <p>37. APD dos doadores OCDE/CAD aos países sem acesso ao mar como proporção da Renda Nacional Bruta destes. (OCDE)</p>
<p>Objetivo 14: Atender as necessidades especiais dos países sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento</p> <p>(mediante o Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento e as conclusões da vigésima segunda sessão extraordinária da Assembleia Geral)</p>	<p><u>Acesso aos mercados</u></p> <p>38. Proporção do total das importações dos países desenvolvidos (por valor e excluindo armas) provenientes de países em desenvolvimento e países menos desenvolvidos, admitidas sem pagamento de direitos alfandegários. (UNCTAD, OMC, Banco Mundial)</p> <p>39. Tarifas médias de importação impostas aos produtos agrícolas, têxteis e vestuário dos países em vias de desenvolvimento. (UNCTAD, OMC, Banco Mundial)</p> <p>40. Estimativa de apoios outorgados à agricultura nos países da OCDE, como percentual de seus PIBs. (OCDE)</p> <p>41. Proporção da APD outorgada para reforçar as capacidades comerciais. (OMC, OCDE)</p> <p><u>Sustentabilidade da dívida</u></p>
<p>Objetivo 15: Tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais de modo a tornar a sua dívida sustentável a longo prazo</p>	<p>42. Número cumulativo de países que tenham atingido pontos de decisão e de cumprimento da Iniciativa a favor dos Países Pobres Muito Endividados (PPME). (FMI - Banco Mundial)</p> <p>43. Volume da dívida oficial bilateral dos PPME anulada, em US\$. (FMI - Banco Mundial)</p> <p>44. Serviço da dívida como percentagem das exportações de bens e serviços. (FMI - Banco Mundial)</p>
<p>Objetivo 16: Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo</p>	<p>45. Taxa de desemprego na faixa etária entre 15 e 24 anos, por sexo e total. f (OIT)</p>
<p>Objetivo 17: Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, nos países em vias de desenvolvimento</p>	<p>46. Proporção da população com acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, numa base sustentável. (OMS)</p>
<p>Objetivo 18: Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e de comunicações</p>	<p>47. Linhas telefônicas e assinaturas celulares por 1.000 habitantes 48. Computadores pessoais por 1.000 habitantes</p>
<p><small>As Metas e Objetivos de Desenvolvimento do Milênio foram extraídas da Declaração do Milênio, assinada por 189 países, incluindo 147 Chefes de Estado, em setembro de 2000. (www.un.org/documents/ga/res/55/a55r002.pdf - A/RES/55/2).</small></p>	

# O que é o WBCSD

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) é uma coalizão de 170 empresas internacionais que compartilham o compromisso para com o desenvolvimento sustentável amparado em três pilares: crescimento econômico, equilíbrio ecológico e progresso social.

As empresas membro do Conselho atuam em mais de 35 países e nos 20 principais setores industriais e se beneficiam de uma rede global de 50 Conselhos Empresariais nacionais e regionais e organizações parceiras que envolvem um milhão de líderes empresariais.

## Nossa missão

Oferecer liderança empresarial como um catalisador para a mudança em prol do desenvolvimento sustentável e otimizar o papel desempenhado pela ecoeficiência, inovação e responsabilidade social empresarial.

## Nossos Objetivos

Nossos objetivos e diretrizes estratégicas, definidos a partir desta missão, incluem:

- > **Liderança empresarial:** ser o principal defensor do setor empresarial em todas as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável.
- > **Desenvolvimento de políticas:** participar na elaboração de políticas para gerar uma matriz que permita uma contribuição eficaz do setor empresarial para o desenvolvimento sustentável.
- > **Melhores práticas:** demonstrar o progresso alcançado pelo setor empresarial na gestão de recursos e do meio ambiente e em responsabilidade social, assim como compartilhar com as empresas membro as melhores práticas nestas questões.
- > **Alcance global:** contribuir para o futuro sustentável tanto das nações desenvolvidas quanto dos países em desenvolvimento.

## Declaração de Exoneração de Responsabilidade

Este Relatório do WBCSD, assim como todos os demais relatórios desta instituição, é o resultado de um esforço conjunto da Secretaria do WBCSD e de executivos de diversas empresas associadas. Várias empresas participaram das revisões das provas de modo a garantir que este documento reflita a visão da maioria das empresas do WBCSD. Isto não significa, no entanto, que todas as empresas concordem com cada palavra aqui contida.

Agradecimentos: Expressamos nossos agradecimentos aos membros do grupo de trabalho de sobrevivência sustentável por sua revisão crítica e valiosas contribuições.

Editor: Lloyd Timberlake

Produção e Compilação: Cécile Churet

Design Gráfico: Anouk Pasquier-Di Dio

Créditos das Fotos: cortesia das empresas membro

Copyright © WBCSD, Março 2004. ISBN 2-940240-54-X

Tradução: Cocca Capocchi Language Services - Responsável: Maria Alice Capocchi Ribeiro

# Siglas empregadas neste guia

BP	British Petroleum
EPA	Agência de Proteção Ambiental Americana
IFC	Corporação Financeira Internacional
EENs	Empreendimentos Econômicos Negros
GEF	Fundo Mundial para o Meio Ambiente
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GN	GrupoNueva
GTZ	Agência Alemã para a Cooperação Técnica
IFC	Corporação Financeira Internacional
IED	Investimentos Estrangeiros Diretos
ONG	Organização Não-Governamental
P & D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&G	Procter & Gamble
PAID	Plano de Agricultura Integrada
PKB	Pyrethrum Board of Kenya
PMD	Países Menos Desenvolvidos
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RBM	Richards May Minerals
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SS	Sobrevivência Sustentável
UNAIDS	Programa Conjunto das Nações Unidas sobre o HIV/AIDS

**Programa** Conjunto das **Nações Unidas** sobre o HIV/Aids

# O que é o CEBDS

Criado em março de 1997, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) assumiu o papel de interlocutor do setor empresarial junto ao governo e à sociedade civil organizada para liderar um processo de mudança fundamental para a sobrevivência das futuras gerações: substituir a economia convencional por um novo modelo, que incorpore aos negócios as dimensões social e ambiental.

Representante no Brasil de grandes grupos empresariais que respondem por 40% do PIB nacional e geram cerca de 500 mil empregos diretos, o CEBDS faz parte de uma rede de conselhos nacionais vinculados ao WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).

Para assegurar a presença das pequenas e médias empresas no caminho da sustentabilidade, o CEBDS participa, como instituição coordenadora, da Rede Brasileira de Produção Mais Limpa. A rede é formada por núcleos estaduais destinados a fomentar práticas de ecoeficiência e responsabilidade social corporativa nos segmentos empresariais de menor porte.

Como porta-voz do setor empresarial brasileiro, o CEBDS tem encaminhado as discussões, em âmbito nacional e internacional, dos temas centrais para difundir os conceitos e viabilizar o desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, mudança climática, biodiversidade e biotecnologia, legislação ambiental, responsabilidade social corporativa, ecoeficiência, educação para sustentabilidade.

Para conhecer mais sobre as atividades do CEBDS, acesse o site [www.cebds.com](http://www.cebds.com).

