Inovação na base é artigo raro

AS FORÇAS DE MERCADO COMEÇAM A EMPURRAR EMPRESAS E BANCOS AO ENCONTRO DOS SEGMENTOS DE BAIXA RENDA. O PAÍS, ENTRETANTO, CONTA NOS DEDOS AS INICIATIVAS NESTA SEARA

Com quatro quintos de sua população sofrendo sob o modelo de um capitalismo excludente e vivendo sob más condições econômicas, ambientais e sociais, sobram motivos para que o Brasil desenvolva mecanismos inovadores de produção, consumo e crédito, por meio de estratégias que não só atendam às classes de baixa renda como também beneficiem as empresas. O país, entretanto, conta nos dedos as iniciativas criativas nessa área.

É de prever que as forças de mercado, mais dia, menos dia, vão empurrar as empresas e os bancos ao encontro dos segmentos populares, uma vez que dificilmente manterão sua rentabilidade atuando apenas com o público de alta renda, cujos mercados começam a ficar saturados. A questão, contudo, é mais complexa. Atender ao consumidor de baixa renda requer altas doses de inovação, não só na maneira de agir diante de um novíssimo mercado como na forma de enxergá-lo.

Esse mercado consumidor é formado por 163 milhões de pessoas, que ganham menos de R$ 1.800 e respondem por quase metade da renda disponível no país. No alfabeto do consumo popular, pertencem às camadas C, D e E, mas a língua que falam ainda é pouco compreendida pelos tomadores de decisão do mundo econômico. Desse total, 83 milhões ganham menos de R$ 1 mil por mês, e constituem a chamada base da pirâmide social brasileira.

Atender à essa parte da população remete a outra questão crucial: como incorporar uma massa de consumidores sem criar pressão sobre os recursos naturais e energéticos do planeta? De novo, o componente da inovação faz-se necessário para encontrar alternativas sustentáveis que neutralizem o impacto.

Acostumados a repetir fórmulas consagradas, empresas e bancos têm de descer às bases para entender as idiossincrasias de um consumidor que simplesmente desconhecem. E descer às bases vai além de fazer pesquisas de mercado ou fabricar produtos mais acessíveis, em embalagens menores, por exemplo. Que o diga a Nike, em sua frustrada tentativa de vender tênis mais baratos aos chineses (*leia quadro "Nike: preço não é tudo"*).

Ao excluir 4 bilhões de pessoas das oportunidades de desenvolvimento econômico e social que o sistema capitalista pode oferecer, as empresas estão perdendo dinheiro, e por isso chegaram a uma encruzilhada, para usar a expressão de um dos maiores especialistas no tema, Stuart Hart, autor do livro *Capitalism at the Crossroads*, Ph.D. pela Universidade de Michigan e professor de administração na Universidade Cornell, nos Estados Unidos.

Enquanto os acionistas esperam rentabilidade de dois dígitos, as corporações multinacionais apresentam taxas de crescimento anuais de 2% a 3%. Uma pesquisa mostra que, assim que chegam ao topo de um ranking como o da *Fortune* 50, as maiores companhias do mundo não conseguem sustentar suas taxas de crescimento (*ver gráfico ao lado*).



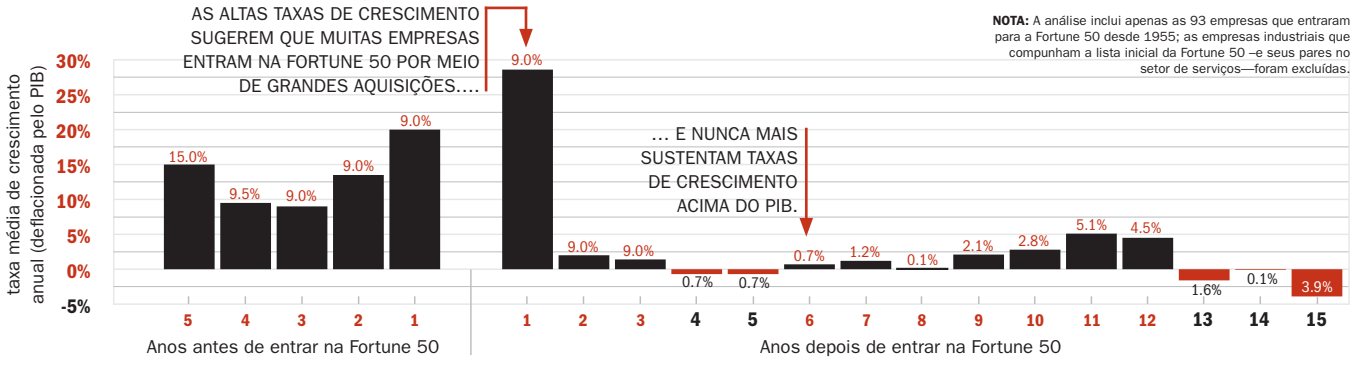
Hart é categórico: ou as empresas começam a incorporar a clientela da base da pirâmide ou acabarão sumindo do mapa. Algumas delas, como Unilever e DuPont, já saíram na frente. Com essa estratégia, tendem a abocanhar fatias de *market*

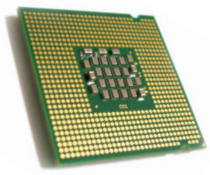


Taxa média de crescimento anual das empresas que entram na lista das 50 maiores da Fortune

Fonte: Compustat; Corporate Strategy Board pesquisa e análise

NOTA: A análise inclui apenas as 93 empresas que entraram para a Fortune 50 desde 1955; as empresas industriais que compunham a lista inicial da Fortune 50 –e seus pares no setor de serviços—foram excluídas.





O GRUPO RB criou logística e tecnologia próprias para alcançar as favelas de Fortaleza e a zona rural de todos os municípios cearenses



O BANCO do Nordeste desenvolveu um crédito em que o contrato social faz as vezes do oficial

STUART HART MOSTRA QUE É PRECISO ROMPER COM VELHOS PARADIGMAS PARA SE INTEGRAR DE FATO À REDE DOS CONSUMIDORES

share, uma vez que atuar na base da pirâmide pressupõe atuar em grande escala.

A DuPont, por exemplo, participa de um consórcio formado por mais de dez empresas, que duas vezes por ano se reúnem em Cornell para trocar idéias e experiências sobre o assunto. Além disso, já definiu sete programas de atuação na base e no "meio" da pirâmide de países em desenvolvimento.

Experiências internacionais, como a da Imperial Tobacco Company, na Índia, e da ApproTEC, no Quênia, descritas por Hart na revista *Stanford Social Innovation*, ligada à Stanford Graduate School of Business, mostram como é preciso romper com velhos paradigmas e buscar efetiva comunicação entre os gestores e o consumidor – a ponto de os administradores se integrarem à rede de relacionamentos das populações de baixa de renda e de criarem em conjunto maneiras diferenciadas de satisfazê-las, com ganhos para os dois lados. (*leia os quadros "Choupanas on-line", e "Bombeando lucros"*).

Dentre as poucas experiências brasileiras que incorporam alguns desses aspectos – sem falar de *cases* mais conhecidos, como o das Casas Bahia – estão a da RB Distribuidora, que atende às classes D e E no Ceará, e a do microcrédito oferecido pelo Banco do Nordeste.

A RB é exemplo de empresa naturalmente envolvida com seu público consumidor, constituído de moradores de favelas e bairros da periferia de Fortaleza e de áreas rurais do interior do Ceará.

É um público que, sem acesso ao transporte aos centros atacadistas, sobrevive da comercialização de produtos básicos, como alimento, higiene e limpeza. E que monta a sua vendinha abrindo a janela de casa.

Pode-se dizer que a RB atende ao Brasil real, oferecendo logística, condições de parcelamento, pronta entrega e marcas de qualidade a 15 mil pontos-de-venda em todos os 184 municípios cearenses – segundo informações do diretor-executivo da empresa, Weima Pinheiro Bezerra.

O sucesso do grupo está em vender aquilo que o público quer, nas condições que pode pagar – e por um preço mais baixo que o oferecido pelos tradicionais atacadistas. A RB pulou a parte recomendada por Hart de descer às bases, porque em seu dia-a-dia já está envolvida com elas.

Dos 260 funcionários, 180 são vendedores e promotores de vendas que pessoalmente se dirigem às favelas e áreas rurais, põem os pés nas ruas de terra e travam um relacionamento sistemático com os clientes, semanalmente.

"Não fazemos pesquisas formais de mercado. Fazemos reuniões com nossos vendedores, que recebem muita informação quando estão

Choupanas on-line

Durante um século, a ITC, grande fabricante indiana de tabaco, comprou e exportou produtos à base de soja, mas começava a ter o sucesso minado por ineficiências do sistema agrícola hindu. Esse sistema tradicional, centrado nos chamados *mandis*, leilões aos quais o agricultor levava seus produtos para ser comercializados, deixava o pequeno produtor em desvantagem, a começar pelo fato de que os leiloeiros tinham mais acesso a informações sobre as condições de mercado das commodities.

A ITC criou um site do mercado de soja, construiu nos vilarejos choupanas informatizadas com acesso à internet e passou a fornecer informações do mercado aos pequenos agricultores. Com isso, eles têm mais poder de barganha e ainda podem acessar órgãos oficiais e agentes de microcrédito, entre outras possibilidades. A ITC pretende conectar mil vilarejos indianos até a próxima década.

na rua e sempre ficam sabendo quais as preferências do cliente, até porque eles também pertencem a essas classes sociais", diz Bezerra.

E, assim, a RB não só estabeleceu uma relação de confiança com o cliente como descobriu que ele quer marcas de qualidade, prazo de pagamento, reposição constante dos produtos, lojas enfeitadas e coloridas e campanhas promocionais. As pesquisas formais de mercado estão por conta da Unilever e da Kimberly-Clark, que são dois de seus quatro maiores fornecedores, ao lado da empresa mineira de laticínios Embaré e da fabricante de sucos Sukest, de Bauru (SP).

SIMBIOSE COM O FORNECEDOR

A parceria com os fornecedores tem sido decisiva na empreitada da RB, que assim consegue comprar produtos a preços mais baixos. Com isso, seus fornecedores expandem o *market share*, ganham na escala e chegam a clientes que dificilmente teriam acesso a seus produtos, abrindo vantagem em relação à concorrência.

Outra forma de parceria se dá por meio do aparelhamento das lojas. A Unilever, por exemplo, pinta os pontos-de-venda e fornece gôndolas, cartazes e bandeirolas para atrair a clientela dos comerciantes.

Nessa simbiose, a Unilever alcançou uma participação de mercado para o detergente em pó de 84,5% no Ceará, enquanto no Brasil é de 68,9%, exemplifica Bezerra. "Já a Procter & Gamble tem dificuldade para se desenvolver aqui no Estado", diz.

A tecnologia também é primordial: foi desenvolvida pela própria empresa para dar conta do sistema de crédito e dos gerenciamentos de estoque, contábil e financeiro. Graças à ferramenta tecnológica, a empresa chega ao cliente com carros automatizados e vendedores munidos de *palmtops*. Assim, consegue realizar parcelamentos, pronta entrega e emitir notas fiscais.

Nem tudo são rosas. O aparato acaba chamando a atenção dos assaltantes. "Os carros têm cofre de segurança, mas os vendedores sempre andam com R$ 100 no bolso. Ou para dar de troco ou para entregar ao bandido." É o Brasil real.

No Brasil real, o acesso ao crédito é outro problema. Há apenas duas instituições financeiras no País que disponibilizam linhas de microcrédito: ABN e Banco do Nordeste. "O microcrédito dá retorno, mas custa mais que uma operação normal. Os bancos preferem fazer CDC (*Crédito Direto ao Consumidor*)", afirma Stélio Gama Lyra Júnior, superintendente do Banco do Nordeste.

Inspirado no Grameen Bank, de Bangladesh, o banco criou em 1998 uma linha de crédito solidário, o CrediAmigo, hoje com 182 mil clientes ativos e inadimplência de 0,77%. Os empréstimos até agosto acumulam R$ 1,87 bilhão, dos quais R$ 346,8 milhões realizados este ano. Do total de clientes, 33% têm renda familiar mensal de até R$ 600. Para valores emprestados até R$ 1 mil, o banco cobra juros de 2% ao mês, e taxa de abertura de até 4%.

> Os vendedores sempre andam com R$ 100 no bolso. Para dar de troco ou entregar ao bandido

Nike: preço não é tudo

Ao oferecer tênis relativamente mais baratos, a cerca de US$ 10 a US$ 15, a Nike acreditou que conquistaria a grande massa de chineses que não podem pagar pelo produto de marca. Mas falhou tanto na produção como na distribuição.

O resultado foi a falência da loja World Shoe na China.

O primeiro erro foi utilizar apenas a rede já existente de fabricantes. Acostumados a produzir tênis de alto valor que lhes asseguravam uma margem de ganho alta, eles não tinham estímulo para confeccionar produtos que lhes dariam lucros menores. O segundo erro foi usar o canal de vendas de sempre, formado por varejistas das grandes cidades chinesas. A World Shoe ficou ao lado de lojas sofisticadas de Pequim e Xangai, onde um Nike custa US$ 150.

Stuart Hart indica qual alternativa a Nike poderia ter usado para evitar o fracasso: firmar parcerias com um de seus maiores inimigos, o falsificador. Ao mesmo tempo que combateria a pirataria, utilizaria os trunfos competitivos desses agentes, como a capacidade de produzir a custos menores e de alcançar com precisão os consumidores de baixa renda. E, de quebra, ainda poderia transmitir práticas sociais e ambientais a esses fabricantes, em um processo de ganha-ganha para todos os envolvidos.



A CAMADA intermediária da pirâmide brasileira abrange uma população maior que a da Argentina, Chile e Uruguai juntos



O DATA POPULAR incorpora aos dados de mercado informações demográficas, etnográficas e antropológicas

> O CompreBem tomou emprestado elementos das feiras livres e as vendas aumentaram 26%

Assim como na experiência de Bangladesh, o Banco do Nordeste realiza empréstimos a grupos de pessoas amigas que moram perto, são indicadas entre elas e ajudam umas às outras a honrar os compromissos. Gama explica que foram feitas algumas adaptações para o Brasil, mas o princípio é o mesmo: o da solidariedade e do capital social, substituindo as tradicionais formas de crédito.

O efeito multiplicador desse mecanismo em termos econômicos e sociais está sendo estudado juntamente com o Banco Mundial, por meio de 4 mil entrevistas. A avaliação deverá ser repetida em 2006 e 2007.

Outras experiências focam não exatamente a base, mas sim o meio da pirâmide. Uma dessas é a das lojas CompreBem, do Grupo Pão de Açúcar, que criou um programa específico para atender à classe C, mas que facilmente desce para a D quando um dos cônjuges não trabalha e o parceiro perde o emprego.

Essa camada intermediária da pirâmide abrange uma população maior que a da Argentina, Chile e Uruguai juntos, representa 29% do consumo nacional e responde por 35% das compras de alimentos, bebidas e itens de higiene e limpeza, segundo o Data Popular – instituto de pesquisas e consultoria exclusivamente voltado ao consumo de baixa renda, que incorpora aos dados de mercado informações demográficas, etnográficas e antropológicas.

Uma das iniciativas do CompreBem foi pôr seus executivos – diretores, gerentes e gerentes de lojas – para morar alguns dias junto de consumidores da Grande São Paulo, pertencentes às camadas desde a B2 à D, que têm renda familiar mensal de R$ 500 a R$ 3 mil.

A experiência foi repetida em novembro no Rio de Janeiro, afirma Hugo Bethlem, diretor-executivo do CompreBem que preside um fórum de estudos sobre baixa renda na Fundação Getulio Vargas.

De posse de informações sobre as preferências e hábitos do consumidor, a empresa remodelou suas lojas. Segundo Renato Meirelles, pesquisador do Data Popular, o CompreBem percebeu que, mesmo vendendo frutas, legumes e verduras mais barato, os consumidores preferiam comprar em feiras livres.

Assim, a empresa tomou emprestados das feiras elementos como cores mais vivas, disposição farta de produtos, maiores opções de escolha, medidas mais palpáveis como baciada e dúzia (em vez de quilo), barraca de pastel com caldo de cana e a possibilidade de provar os alimentos na hora. "O resultado é que as vendas aumentaram 26%. Não se trata de estereótipo, é um dado real", diz Meirelles.

O CompreBem também tem usado como ferramenta de relacionamento com o cliente a publicação de revistas e jornais, distribuídos nas lojas. Com tiragem de 1,2 milhão de exem-

Bombeando lucros

A World Water Corporation nasceu em 1984, para explorar o suprimento de água e energia em países em desenvolvimento. Seu trunfo era uma bomba d'água movida a energia solar, com capacidade dez vezes superior à de qualquer bomba do tipo.

Em 2000, a empresa iniciou operações em 17 países, trabalhando por meio de contratos de longo prazo firmados com o governo federal. Mas ignorou o fato de que lidava com governos de natureza corrupta e instável. O potencial de lucratividade da empresa passou a chamar a atenção de burocratas interessados em algum tipo de vantagem. Isso fez com que as ações da World Water começassem a cair.

Enquanto isso, a ApproTEC se instalava no Quênia, optando por uma abordagem diferente em termos tecnológicos e em modelo de negócio: a bomba era operada manualmente por pequenos agricultores e obteve aceitação porque foi desenhada juntamente com eles. Por menos de US$ 100, pode ser comprada diretamente pelos produtores rurais, sem que a empresa tenha de firmar acordos com os governos do Quênia e da Tanzânia, evitando se expor a processos complexos e eventualmente corruptos.

Hoje, a ApproTEC expande operações pela África e estima que a receita adicional advinda das bombas d'água equivale a 0,5% do PIB queniano.



LALO DE ALMEIDA

163 MILHÕES de pessoas no Brasil ganham menos de R$ 1.800 por mês e respondem por quase metade da renda disponível

TECNOLOGIA ANTES OFERECIDA SÓ AO TOPO DA PIRÂMIDE AMPLIOU EM SETE VEZES O ALCANCE DA DUPONT NO MÉXICO

plares em São Paulo e 800 mil no Rio, trazem dicas de economia de luz e água, de aproveitamento de resíduos e de como obter renda extra com a venda de materiais recicláveis, além de informações sobre o direito do consumidor, receitas com ingredientes de baixo custo e um roteiro de cultura e lazer grátis.

SILO ALTERNATIVO

Outra iniciativa voltada ao meio da pirâmide é da DuPont, que lançou há seis meses um produto para o pequeno agricultor sem condições financeiras de armazenar suas safras em silos convencionais. Esse agricultor acaba vendendo a produção em condições de preço desfavoráveis e perde a oportunidade de traçar estratégias de comercialização, armazenagem e separação dos grãos por tipo e variedade.

Para atendê-lo, a DuPont lançou um silo flexível feito de plástico reciclável, revestido de dióxido de titânio, chamado Silox, que permite um custo de armazenagem por saca de R$ 0,80, ante R$ 2 dos silos convencionais. Está sendo vendido em 11 estados do país a produtores de milho, soja, trigo e sorgo ao preço de R$ 2,4 mil, em média.

O Silox foi inserido nos programas que a DuPont traçou para países em desenvolvimento. Um deles já foi aplicado no México, para pequenos plantadores de milho, e os demais referem-se a construção, segurança alimentar, sustentabilidade de poços de petróleo e nutrição acessível. Sem revelar o nome, Eduardo Wanick, presidente da DuPont para a América Latina, diz que este último programa está sendo desenvolvido em parceria com uma empresa de alimentos que é sua cliente.

No México, a DuPont lançou uma família de seis sementes de milho híbrido, não transgênico, adequado às condições de plantio de 70 mil pequenos agricultores que até então não contavam com tecnologia, capital e acesso a canais de distribuição, produzindo em regime de subsistência.

"Estamos levando a eles uma tecnologia que só estava disponível para o topo da pirâmide, fazendo com que a produtividade chegue a triplicar e, assim, consigam melhores condições de comercialização", diz Wanick. Ao mesmo tempo, a DuPont abocanha um mercado de mais de 7 milhões de hectares no México, quando antes atendia a apenas 1 milhão de hectares.

Prova de que há maneiras inteligentes e menos predatórias de se produzir e consumir, derrubando a tese de que, para um lado ganhar, o outro tem de perder. *Amália Safatle*