



Corporação
Financeira Internacional
Grupo do Banco Mundial



Acelerando as
Oportunidades
de Negócios
Inclusivos

Acelerando as Oportunidades de Negócios Inclusivos

Modelos de Negócios que Fazem a Diferença



SOBRE A IFC

A IFC, parte do Grupo Banco Mundial, é a maior instituição de desenvolvimento do mundo voltada exclusivamente para o setor privado. Ajudamos os países em desenvolvimento a alcançar o crescimento sustentável, oferecendo crédito para investimentos, prestando assessoria a empresas e governos e mobilizando capital nos mercados financeiros internacionais. No exercício de 2011, em meio à incerteza no mundo inteiro, ajudamos nossos clientes a criar empregos, fortalecer seu desempenho do ponto de vista ambiental e contribuir para suas comunidades — e tudo isso foi alcançado enquanto elevávamos nossos investimentos a quase US\$ 19 bilhões, um patamar sem precedentes.

Para mais informações, visite www.ifc.org.

SOBRE O GRUPO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS DA IFC

Lançado em 2010, o Grupo de Modelos de Negócios Inclusivos da IFC mobiliza pessoas, ideias, informações e recursos para ajudar as empresas a dar início a modelos de negócios inclusivos e ampliar sua escala com mais eficácia.

Para mais informações, visite www.ifc.org/inclusivebusiness.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório não teria sido possível sem os esforços pioneiros dos clientes da IFC e seus modelos de negócios inclusivos, nos quais este relatório se baseia. A IFC agradece a todos esses clientes pela inspiração e liderança.

A equipe de redação foi formada por Beth Jenkins, Eriko Ishikawa, Alexis Geaneotes, Piya Baptista e Toshi Masuoka, com a contribuição de Antara Ganguli, Detelina Kalkandjieva e Peter Tynan, da Dalberg Global Development Advisors. A equipe agradece em especial a seus colegas de investimento da IFC, Adrian Bastien, Andi Dervishi, Samuel Dzotefe, Gabriel España, Alex Oliveira e Miguel Toledo, por suas observações sobre os modelos aqui descritos, e é especialmente grata a Junko Tashiro e Takao Takahashi, do Grupo de Modelos de Negócios Inclusivos.

FOTOS DA CAPA

Tapetes de Jaipur, Índia (Eriko Ishikawa)

DIREITOS E PERMISSÕES

O material desta obra é protegido por direitos autorais. É permitido citar, copiar e/ou reproduzir esta obra no todo ou em parte, desde que a seguinte referência seja usada:

Jenkins, B; Ishikawa, E; Geaneotes, A; Baptista, P; e Masuoka, T (2011). Acelerando as Oportunidades de Negócios Inclusivos: Modelos de Negócios que Fazem a Diferença. Washington, DC: IFC.

As constatações, interpretações e conclusões apresentadas neste documento são dos autores e não refletem necessariamente as opiniões da IFC.



Acelerando as Oportunidades de Negócios Inclusivos

Modelos de Negócios que Fazem a Diferença



Escrito por Beth Jenkins, Eriko Ishikawa,
Alexis Geaneotes, Piya Baptista e Toshi Masuoka

Prefácio



A Corporação Financeira Internacional (IFC) foi criada há 55 anos para financiar o crescimento do setor privado nos países em desenvolvimento, proporcionando oportunidades para que as pessoas possam melhorar de vida. O crescimento desse setor aumenta a demanda por suprimentos e serviços de outras partes da economia, criando novas oportunidades de negócio e empregos. Ao mesmo tempo, empresas pioneiras demonstram como o setor privado pode fazer com que as populações de baixa renda ingressem nessa dinâmica, envolvendo pequenos fornecedores e atendendo consumidores de renda mais baixa. Isso significa que o setor privado pode impulsionar o crescimento e a inclusão econômica ao mesmo tempo.

É uma grande honra para a IFC apoiar mais de 200 clientes na busca pelo crescimento e inclusão nos mercados emergentes, acelerando o acesso a bens, serviços e meios de subsistência para os quatro bilhões de pessoas que vivem na base da pirâmide — fazendo com que participem como fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores de forma sustentável em termos financeiro, social e ambiental. Esses clientes atuam em setores como mercados financeiros, infraestrutura, saúde e educação e agronegócio, os quais têm potencial para um amplo envolvimento e um profundo impacto sobre os menos favorecidos nas áreas urbanas e rurais.

A IFC proporciona a esses clientes mecanismos de crédito de longo prazo, capital e divisão de riscos que os ajudam a fazer negócios de novas maneiras, com novos segmentos da população. Estamos prestando serviços de assessoria que os ajudam a enfrentar os desafios operacionais e as condições de mercado mais difíceis.

Como investidor de longo prazo, a IFC arrisca o seu próprio capital e reputação para garantir o êxito dos projetos. Acompanhamos de perto os modelos de negócios inclusivos de nossos clientes, empregando ferramentas financeiras, sociais e ambientais para analisar e avaliar os projetos antes, durante e, no caso de alguns projetos maduros, depois da sua conclusão. Neste relatório, pela primeira vez, apresentamos uma síntese de alguns dos modelos de negócios inclusivos mais comuns em nosso portfólio. Acreditamos que esses modelos serão úteis para os que estiverem interessados em saber como o setor privado pode contribuir ativamente para o crescimento inclusivo.

A IFC está comprometida com a aceleração dos negócios inclusivos. Convidamos os leitores deste relatório a embarcarem nesta importante jornada.

Rachel Kyte
Vice-Presidente, Serviços de Assessoria em Negócios
Corporação Financeira Internacional



Os leitores talvez já tenham ouvido falar da parábola sobre o velho mestre sufi que ensinava os três níveis do conhecimento a seus discípulos. “Existem diferentes formas de conhecer um rio”, dizia ele. “Na primeira, você pode ler livros sobre o rio e aprender sobre a sua extensão, sua nascente, as espécies de peixe que nele vivem. Em seguida, você pode ir ver o rio. Sentir a areia de suas margens, observar os pássaros que brincam sobre ele. Finalmente, você pode mergulhar no rio; sentir a sua corrente, os diferentes níveis de temperatura, sua profundidade; imaginar se você é forte o suficiente para nadar toda a sua extensão.”¹

Quando se trata de negócios inclusivos, a IFC nada nesse rio há muito tempo. Investimos na GrameenPhone em 1999 e na Compartamos em 2001, para citar dois exemplos. Nos últimos cinco anos, firmamos compromissos em um montante superior a US\$ 5 bilhões com mais de 200 empresas com modelos de negócios inclusivos.

Como investidor, a IFC acredita que nadar nesse rio é a sua principal razão de ser. Aprendemos na prática, oferecendo a nossos clientes serviços de investimento e assessoria. Só recentemente é que decidimos solicitar a uma pequena equipe que saísse da água, se enxugasse e sentasse à beira do rio para refletir sobre o que havíamos aprendido. Estamos examinando sistematicamente nossos compromissos de investimento, identificando empresas com modelos de negócios inclusivos em nosso portfólio. Estamos passando esses modelos para o papel e já escrevemos 31 estudos de caso. Estamos trabalhando lado a lado com nossos clientes para entender o impacto que esses modelos vêm produzindo sobre o resultado financeiro e sobre os pobres. E estamos tentando descobrir como podemos fazer ainda mais.

Nossos esforços ainda estão em um estágio inicial, com todas as limitações analíticas que isso implica. **Mas sabemos que este é o momento de começar a partilhar essas informações.**

Este relatório apresenta uma síntese dos modelos de negócios inclusivos encontrados no portfólio da IFC — os desafios enfrentados e as combinações de soluções inovadoras que fazem com que eles funcionem. Esperamos que ele seja uma fonte de referência útil para outros investidores e líderes do setor de negócios que nadam nesse rio. E esperamos poder nos envolver com aqueles que desejam saber mais.

Toshiya Masuoka
Diretor, Grupo de Modelos de Negócios Inclusivos
Corporação Financeira Internacional

¹ Adaptado de Michael Fairbanks et al. 2009. *In the River They Swim*. West Conshohocken, PA, Estados Unidos: Templeton Press. p. 3.

Índice

Sumário Executivo	2
A Perspectiva da IFC	5
Por que os negócios inclusivos são importantes para a IFC?	5
Por que a IFC é importante para os negócios inclusivos?	7
Por que este relatório?	9
Síntese dos Modelos de Negócios Inclusivos no Portfólio da IFC	12
Microdistribuição e Varejo	14
Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores	16
Serviços no Último Trecho da Rede	18
Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores	21
Diplomas a um Custo Acessível	24
Moradia a um Custo Acessível	27
Plataformas para Transações Eletrônicas	29
Ideias ao Combinar os Diferentes Modelos	31
Reforçar o ecossistema dos negócios inclusivos	34

Sumário Executivo

A missão da IFC é criar oportunidades para que as pessoas saiam da pobreza e melhorem de vida, o que fazemos por meio do investimento no setor privado.

Fundamentalmente, é o setor privado que impulsiona o crescimento econômico — um ingrediente essencial no alívio da pobreza. Ao mesmo tempo, o setor privado pode ampliar o acesso a bens, serviços e oportunidades de subsistência para os pobres, contribuindo para que o crescimento seja inclusivo. A IFC está especialmente interessada em investimentos centrados nessa lógica dupla — investimentos que chamamos de modelos de negócios inclusivos.

Os modelos de negócios inclusivos ampliam o acesso a bens, serviços e oportunidades de subsistência para os que estão na base da pirâmide, de formas comercialmente viáveis e que podem ser reproduzidas e expandidas.

Modelos de negócios inclusivos estão ajudando as empresas a transformar populações subatendidas em mercados consumidores dinâmicos e em fontes de abastecimento novas e diversificadas. Nesse processo, as empresas desenvolvem inovações de produtos, serviços e modelos de negócios que podem modificar o panorama das vantagens competitivas também em mercados mais estabelecidos. E estão fornecendo água tratada, energia elétrica, meios de comunicação modernos, saúde, educação,

serviços financeiros e oportunidades de geração de renda a milhões de pessoas — entre elas, muitas que tiveram acesso pela primeira vez a esses benefícios —, com níveis de qualidade e preço nunca antes experimentados.

Nos últimos cinco anos, a IFC investiu mais de US\$ 5 bilhões em mais de 200 empresas em quase 80 países em todo o mundo. Sabemos que superar os desafios para que um negócio inclusivo tenha sucesso pode levar tempo, e nosso objetivo é ajudar as empresas a acelerar esse processo. A necessidade de experimentar e repetir talvez nunca seja eliminada totalmente, mas adaptar modelos já testados — ou seja, aprender com a experiência dos outros — é mais rápido e fácil do que começar do zero.

Como resultado, decidimos publicar uma síntese de uma série de modelos de negócios inclusivos de nosso portfólio, resumindo e analisando as características das soluções que estão sendo empregadas com êxito.

A IFC investiu em todos os modelos resumidos neste relatório. Isso significa que foi realizada uma extensa *due diligence* financeira, ambiental e social, que as projeções financeiras indicaram um retorno comercial suficientemente elevado e que os resultados financeiros, ambientais e sociais de todos os projetos foram monitorados a cada trimestre. Investimentos maduros em empresas com modelos de negócios inclusivos geram retornos bastante semelhantes aos gerados pelo portfólio da IFC como um todo.

MODELOS APRESENTADOS NO RELATÓRIO ACELERANDO AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS: MODELOS DE NEGÓCIOS QUE FAZEM A DIFERENÇA

Microdistribuição e Varejo: Atende aos consumidores finais da base da pirâmide (BdP) que tendem a fazer compras pequenas e frequentes próximo a suas casas, alavancando e efetivamente servindo os pontos de venda no varejo existentes nas vizinhanças em que vivem esses consumidores. Esses pontos de venda normalmente são pequenos, têm pouco espaço para estoque excedente e são administrados por funcionários com pouca formação em negócios, possuem escasso capital de giro e nenhum acesso a financiamento. Necessitam de entregas pequenas e frequentes, bem como da capacidade de comprar a crédito. Talvez precisem de sortimento personalizado e/ou produtos pequenos (por exemplo, cartões telefônicos de pequeno valor) ou serviços pagos de acordo com o uso (por exemplo, minutos para uso compartilhado no telefone celular) que se adequem aos fluxos de caixa limitados e esporádicos dos consumidores da BdP. Muitas

empresas que usam o modelo de Microdistribuição e Varejo também oferecem formação em negócios e outras formas de apoio para ajudar esses varejistas a aumentar as vendas, reconhecendo o vínculo entre o sucesso nos negócios desses comerciantes e da própria empresa.

Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores: Gera receita adicional na forma de juros por meio da concessão de crédito a consumidores que a empresa sabe que são solventes, tendo como base a experiência em negócios anteriores — em vez de recorrer a históricos de crédito formais. Esse modelo normalmente é usado por empresas fora do setor financeiro, embora algumas tenham um braço ou subsidiária financeira. Algumas empresas se concentram em seus clientes diretos. Uma também empresta

Continua na próxima página

aos clientes dos seus clientes, com base na experiência dos seus clientes com aquelas pessoas no passado (e utilizando os relacionamentos existentes para ajudar a incentivar o reembolso). O modelo decorre do acesso limitado a outras fontes de crédito a taxas compatíveis ou para fins semelhantes.

Serviços no Último Trecho da Rede: Estende a cobertura da rede de serviços públicos, como água, eletricidade e gás, a vizinhanças mais distantes e normalmente de renda mais baixa por meio de uma combinação de inovações em financiamento, tecnologia e atendimento ao cliente que ajudam a fazer face às despesas de capital, minimizar as perdas técnicas e comerciais e garantir que os clientes paguem dentro do prazo. O modelo se baseia em uma proposta de valor clara para o consumidor: mais qualidade, confiabilidade e conveniência e, em muitos casos, custo mais baixo em comparação com as opções de serviço, não raro informais, disponíveis até então.

Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores: Transforma pequenos produtores rurais geograficamente dispersos em fornecedores confiáveis de produtos de qualidade por meio de métodos de agregação eficientes e pacotes de serviços de apoio sob medida que formam capacidades e geram fidelidade. Entre os serviços de apoio mais comuns, destacam-se a extensão agrícola, o desenvolvimento de negócios, o acesso a insumos agrícolas e o crédito. Às vezes, os compradores preferem concentrar-se na cultura de produtos de maior valor agregado, capazes de obter um maior preço no mercado, para ajudar a cobrir os custos desse apoio.

Diplomas a um Custo Acessível: Permite o acesso de todos ao ensino universitário por meio de uma combinação de inovações que resultam em um custo mais acessível e mais valor para os estudantes de baixa renda. Para tornar o custo mais acessível, essas universidades utilizam currículos padronizados que podem ser ministrados por professores que trabalham meio período, campi físicos e virtuais de fácil acesso que reduzem os gastos dos alunos com transporte, programas modulares compatíveis com o fluxo de caixa limitado e esporádico dos estudantes e acesso a crédito estudantil.

Para gerar valor, o conteúdo dos cursos e os serviços de planejamento de carreira oferecidos refletem a realidade do mercado de trabalho.

Moradia a um Custo Acessível: Possibilita às pessoas de baixa renda realizar o sonho da casa própria por meio de uma combinação de moradia de qualidade a um bom preço e acesso facilitado a crédito imobiliário. A casa própria é o maior investimento que a maioria das pessoas fará na vida. Elas precisam estar convencidas de que vale a pena se comprometer, o que pode parecer arriscado. O modelo de Moradia a um Custo Acessível busca chegar a um equilíbrio entre o que o comprador espera (com atenção para a qualidade, itens especiais e o ambiente da comunidade) e um custo acessível (com casas de diferentes tamanhos e projetos em diferentes faixas de preço, além de características que reduzem as despesas correntes ligadas à manutenção de uma casa). Uma vez que o modelo depende do acesso a crédito, ele normalmente ajuda a quem está comprando uma casa — muitas vezes, a primeira pessoa na família — a vencer todas as etapas do processo de obtenção de um empréstimo imobiliário.

Plataformas para Transações Eletrônicas: Muitas pessoas de baixa renda não têm acesso a serviços financeiros em virtude do alto custo de transação e da complexa logística necessária para chegar até eles. As empresas de tecnologia estão começando a enfrentar esses desafios por meio de plataformas para transações eletrônicas, criando oportunidades para atender clientes de baixa renda e proporcionar-lhes benefícios como conveniência, eficiência, segurança, acesso aos mercados e integração ao sistema financeiro formal. A IFC está investindo em um conjunto diversificado de empresas de tecnologia que ajudam a criar a complexa infraestrutura para o funcionamento de uma sociedade de dinheiro eletrônico. Essas empresas têm diferentes modelos de negócios. Contudo, fundamentalmente, elas apresentam semelhanças interessantes — como o fortalecimento das redes e dos pontos de venda no varejo, o aperfeiçoamento da capacidade dos pontos de venda em termos de tecnologia e negócios, a conscientização dos consumidores e a contribuição para que eles entendam a proposta de valor por trás das transações que não envolvem dinheiro vivo.

Observação: O portfólio da IFC também contém um número significativo de clientes no setor de microfinanças. Este relatório não trata do modelo de microfinanças porque já existe bastante documentação a esse respeito.

As descrições dos modelos constantes neste relatório foram elaboradas para servir como referência para gerentes de negócios e empreendedores que estejam interessados em lançar, ampliar ou reproduzir modelos semelhantes. Ao mesmo tempo, acreditamos — e nossos clientes nos confirmaram — que o aprendizado com base em vários modelos é de grande valor. No fim do relatório, resumimos as quatro ideias principais que influenciam o trabalho da IFC com os clientes no que se refere aos modelos de negócios inclusivos:

A geração de valor para a BdP é primordial: Para ter sucesso e manter-se sustentável com o decorrer do tempo, um modelo de negócios precisa gerar valor para a empresa e seus parceiros em cada etapa da cadeia de valor. Mas a forma de gerar valor para a BdP talvez não seja tão óbvia. É muito fácil para as pessoas achar que já sabem o que os menos afortunados querem ou precisam. Se as boas intenções tomarem o lugar de uma investigação aprofundada, elas impedirão as empresas de realmente entender os fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores. Informações melhores e a experiência obtida com o aprendizado na prática podem ajudar as empresas a desenvolver o conhecimento de que precisam para formular propostas de valor realmente convincentes. Embora a redução e a divisão de custos possam ser úteis, a disposição de pagar (no caso dos consumidores) ou investir (no caso dos fornecedores, distribuidores e varejistas) é a base para todo modelo de negócios inclusivos de sucesso.

Os modelos de negócios inclusivos quase sempre são de alto contato humano: Eles exigem um esforço significativo para, por exemplo, transformar agricultores de subsistência em fornecedores produtivos e confiáveis; pequenas lojas de bairro em canais de varejo e distribuição de alto desempenho; pessoas céticas e sem dinheiro em consumidores contumazes que contam sua experiência a seus amigos. Em sua maior parte, os mercados e fontes de abastecimento na base da pirâmide não estão apenas esperando para ser explorados — precisam ser cultivados ativamente. Os modelos de alto contato humano necessitam de recursos intensivos. As empresas precisam ter — ou estar dispostas a estabelecer — uma forte presença local, com infraestrutura, funcionários e sistemas, e é preciso manter um compromisso de prazo relativamente longo com o mercado. Elas também precisam ter a capacidade para gerar um volume de receita suficiente para alcançar a viabilidade comercial.

Muitos modelos de negócios inclusivos que deram certo abrangem toda a pirâmide e não apenas a

base: Modelos de negócios inclusivos quase sempre são de alto contato humano, porém os consumidores de baixa renda precisam de preços relativamente baixos. Margens operacionais altas talvez sejam a resposta — mas elas são relativamente raras quando se trata de oportunidades de negócios na BdP. A IFC vê com muito mais frequência empresas que estão se envolvendo com segmentos da BdP como parte de mercados ou bases de fornecedores mais amplos para fazer funcionar modelos de negócios inclusivos de alto contato humano. A concepção da “pirâmide como um todo” permite às empresas alavancar as infraestruturas existentes, obter economias de escala e valer-se de subsídios cruzados. No caso das empresas que se envolvem com produtores de baixa renda, essa concepção também pode ajudar a diversificar a base de fornecedores e administrar riscos.

Recursos públicos podem ser empregados de forma estratégica: Em virtude do impacto que os modelos de negócios inclusivos podem produzir em termos de desenvolvimento, os governos, os doadores multilaterais e bilaterais e as fundações privadas podem oferecer recursos. Esses recursos de forma alguma substituem um caso de negócios, mas pode fortalecer ainda mais o caso já existente. Uma estratégia é o uso de recursos públicos para aprofundar o mercado na base da pirâmide, alcançando grupos de renda ainda mais baixa do que seria possível alcançar em termos estritamente comerciais. Outra estratégia é o uso de recursos públicos para fazer face ao custo das atividades de alto contato humano — por exemplo, aumentar o conhecimento dos produtos entre os consumidores, reforçar a capacidade de distribuidores e varejistas de pequena escala para os negócios e ampliar o acesso a serviços financeiros ao longo da cadeia de valor — atividades que são necessárias para o crescimento dos negócios e, além disso, geram externalidades positivas.

A IFC espera que as direções apontadas neste relatório sejam úteis para os líderes do segmento de negócios inclusivos em todo o mundo e os ajudem a responder aos desafios por eles enfrentados. Além disso, continuamos à disposição dos interessados em avançar rumo às próximas etapas. Ao mesmo tempo, esperamos que este relatório contribua para a literatura existente sobre esta área, ajudando a aumentar o nosso conhecimento coletivo sobre como alcançar a sustentabilidade e a escala financeira nos negócios inclusivos.

A IFC está de portas abertas para os negócios inclusivos.

A Perspectiva da IFC

Por que os negócios inclusivos são importantes para a IFC?

➤ **Porque vão direto ao ponto mais sensível da IFC: o crescimento com inclusão.**

A missão da IFC é criar oportunidades para que as pessoas saiam da pobreza e melhorem de vida, o que fazemos por meio do investimento no setor privado.² Fundamentalmente, é o setor privado que impulsiona o crescimento econômico — um ingrediente essencial no alívio da pobreza. Ao mesmo tempo, o setor privado pode ampliar o acesso a bens, serviços e oportunidades de subsistência para os pobres, contribuindo para que o crescimento seja inclusivo. Estamos especialmente interessados em investimentos centrados nessa lógica dupla — investimentos no que chamamos de negócios inclusivos. (ver o quadro “O que são negócios inclusivos?”, na página 6).

Os modelos de negócios inclusivos ampliam o acesso a bens, serviços e oportunidades de subsistência para os que estão na base da pirâmide, de formas comercialmente viáveis e que podem ser reproduzidas e expandidas.

➤ **Porque os negócios inclusivos são cruciais para as empresas que buscam o crescimento.**

As principais empresas do mundo acreditam que os mercados emergentes deverão gerar aproximadamente 70% do crescimento econômico mundial nos próximos anos.³ Os que mais se beneficiarão são os que transformarem populações subatendidas em mercados consumidores dinâmicos e em fontes de abastecimento novas e diversificadas. As empresas com modelos de negócios inclusivos estão fazendo as duas coisas. E nesse processo, estão desenvolvendo inovações em termos de produtos, serviços e modelos de

negócios que podem modificar o panorama das vantagens competitivas também em mercados mais estabelecidos — um fenômeno que a McKinsey & Company chama de “innovation blowback” ou inovação reversa.⁴

➤ **E, o mais importante, porque os negócios inclusivos são cruciais para os pobres do mundo: quatro bilhões de pessoas que vivem na chamada base da pirâmide econômica.**

Por definição, as pessoas que vivem na base da pirâmide têm a renda limitada. Além disso, não raro carecem de acesso a água tratada, energia elétrica, boas estradas, meios de comunicação modernos, saúde, educação, serviços financeiros, bens de consumo e outros produtos e serviços com níveis de qualidade e preço desfrutados pelos mais ricos. Na verdade, nos mercados altamente subdesenvolvidos, geralmente paga-se mais, em termos absolutos, por produtos inferiores — um fenômeno conhecido como a “desvantagem da base da pirâmide”. Está na hora de começar a enxergar quem vive na BdP não como alvo de caridade, mas como empreendedores criativos e resilientes e consumidores conscientes.⁵ Isso é algo que muitos clientes da IFC reconheceram há bastante tempo. Em todo o mundo, nossos clientes estão envolvendo a BdP como produtores, distribuidores, varejistas e clientes, oferecendo-lhes mais dignidade, oportunidade e opções para sua vida e seu futuro.

2 A IFC é a maior fonte multilateral de empréstimos e financiamento de capital para o setor privado nos países em desenvolvimento. Foi criada em 1956 para complementar o trabalho do Banco Mundial, que oferece crédito ao setor público. A IFC é uma instituição de desenvolvimento com classificação AAA. Mobilizamos recursos nos mercados internacionais de capitais e os investimos em condições comerciais, pois acreditamos que os mercados têm força para impulsionar a diversidade de opções, as oportunidades econômicas e o alívio da pobreza.

3 The Economist. 2010. “The World Turned Upside Down”. *The Economist*, 17 de abril de 2010.

4 Seely Brown, John, and John Hagel III. 2005. “Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia”. *McKinsey Quarterly* 2005, Volume 1.

5 Prahalad, C.K. 2004. “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits”. Upper Saddle River, NJ, EUA: Wharton School Publishing.



O QUE SÃO NEGÓCIOS INCLUSIVOS?

Uma companhia de telecomunicações de US\$ 13 bilhões atuando em oito países. Um empreendimento em fase inicial que usa cascas de arroz jogadas fora para gerar eletricidade. Uma empresa com 160 anos que negocia *commodities*. Uma instituição financeira que oferece empréstimos a cooperativas de cafeicultores na Etiópia ou a alunos de escolas de negócios na Colômbia. Um hospital de avançada tecnologia e um atacadista que atende estabelecimentos com cinco prateleiras em vilarejos e faz entregas de cinco latas de Coca-Cola.

Bem-vindo ao portfólio de clientes da IFC com modelos de negócios inclusivos.

Um modelo de negócios inclusivos é como qualquer modelo de negócios. Primeiro, e mais importante, precisa ser comercialmente viável. Para habilitar-se para receber investimentos da IFC, também precisa ser passível de ser expandido e reproduzido. O principal diferencial é que um modelo de negócios inclusivos precisa ampliar o acesso a bens, serviços e oportunidades de geração de renda para as pessoas que vivem na base da pirâmide.

O conceito da “base da pirâmide” tornou-se uma forma abreviada de descrever as pessoas que vivem abaixo de um determinado nível de renda ou gastos. Mas muitos discutem onde esses níveis devem estar situados. Alguns optam pelo padrão das linhas de pobreza tradicionais de US\$ 1 ou US\$ 2 por dia. Outros apontam que US\$ 5 ou mesmo US\$ 8 por dia ainda é pouco quando se leva em consideração qualquer medida objetiva.

A verdadeira pergunta, porém, não é o nível de renda correto — mas sim o que esse nível realmente capta. A renda é apenas um parâmetro da pobreza, por sinal, um parâmetro imperfeito. O estudo seminal do Banco Mundial intitulado “*Vozes dos Pobres*”, baseado em entrevistas com 20 mil pessoas que vivem em situação de pobreza em todo o mundo, constatou que os próprios

pobres definem sua situação de maneiras bem mais multidimensionais:

- “Não tenho onde trabalhar”. (mulher no Equador)
- “Precisamos de água tanto quanto de ar”. (mulher na República do Quirguistão)
- “Quem vai saudável a um posto de saúde volta doente”. (morador de um vilarejo no Egito)

A IFC pensa na pobreza da maneira multidimensional que os próprios pobres a definem e a vivem — em termos de renda e acesso a bens, serviços e oportunidades econômicas. Na grande maioria das vezes, os pobres carecem de acesso a produtos e serviços a preços, e com níveis de qualidade, com que os outros podem contar. Sejam eles moradores de assentamentos informais, habitantes da zona rural, pequenos agricultores, trabalhadores informais ou microempreendedores, eles não têm acesso a água tratada, energia elétrica, boas estradas, meios de comunicação modernos, saúde, educação, serviços financeiros, bens de consumo e — talvez, o mais importante — fontes de renda seguras.

As pessoas que vivem na base da pirâmide podem, naturalmente, ser encontradas nos países menos desenvolvidos da África Subsaariana, Ásia Oriental e Pacífico. Mas, talvez, o surpreendente é que ainda mais pessoas vivam em países maiores, de renda média, como China, Índia, Indonésia e Brasil. Na verdade, a partir de 2007–08, três quartos das pessoas mais pobres do mundo — as que vivem com menos de US\$ 1,25 por dia — habitavam em países de renda média.⁶ Os modelos de negócios inclusivos são importantes seja em que país for, estejam onde estiverem os pobres.

⁶ Sumner, Andy. 2010. “The New Bottom Billion: What if Three-Quarters of the World’s Poor Live in Middle-Income Countries?” Brighton, Reino Unido: Institute of Development Studies.

Por que a IFC é importante para os negócios inclusivos?

➤ **Porque a IFC é um dos maiores investidores em negócios inclusivos do mundo.**

Com mais de US\$ 5 bilhões investidos em mais de 200 empresas em quase 80 países nos últimos cinco anos, a IFC impulsiona a proliferação, expansão e reprodução dos modelos de negócios inclusivos em todo o mundo. A IFC também é um dos poucos investidores em negócios inclusivos com uma presença global (ver o quadro “Onde a IFC investe em negócios inclusivos?” nas páginas 10 e 11).



ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DA IFC

A IFC é uma instituição de desenvolvimento, porém investimos em condições comerciais, pois acreditamos que a disciplina do mercado é um poderoso catalisador da variedade de opções e do crescimento econômico sustentável. Nossa expectativa é que nossos investimentos deem retorno financeiro, o que demonstra que nossos clientes estão gerando valor para seus clientes de maneira eficiente. Também esperamos que nossos clientes se pautem por normas sociais e ambientais rigorosas, o que garante que não estão gerando valor para seus clientes e investidores às custas das demais partes interessadas.

Os clientes do segmento de negócios inclusivos da IFC passam pelo mesmo processo de *due diligence* financeira, social e ambiental exigido de todos os nossos clientes. E também geram um retorno semelhante ao dos demais. Um estudo sobre projetos de investimento maduros do

ponto de vista operacional revelou retornos de 6,7% sobre os empréstimos e 19,1% sobre o capital.⁷ O valor médio dos empréstimos para os clientes de negócios inclusivos no exercício de 2010 foi de US\$ 23,8 milhões e o investimento em capital foi de US\$ 11,5 milhões, em média. A IFC também oferece mecanismos de divisão de riscos e garantias de crédito parciais.

Embora o tamanho médio dos investimentos seja relativamente grande, a IFC às vezes também faz investimentos menores, tanto diretamente como por meio de fundos. Mecanismos com procedimentos de aprovação simplificados podem facilitar o investimento direto em empresas menores, reduzindo o custo de transação envolvido. Os fundos cumprem uma função semelhante. A IFC já investiu em vários fundos voltados para os negócios inclusivos, como Aureos, IGNI A e Leapfrog.

⁷ Os cálculos se referem a clientes do setor real (ou seja, do setor não financeiro) com modelos de negócios inclusivos cujos investimentos foram objeto de compromisso entre os exercícios de 2000 e 2010 e eram suficientemente maduros do ponto de vista operacional para que houvesse dados sobre o retorno financeiro. A amostra de clientes que atende esses critérios ainda é pequena.



- **Porque a IFC pode prestar assessoria direcionada quando os clientes enfrentam desafios fundamentais ao ampliar seu alcance e impacto na base da pirâmide.**

A IFC reconhece que obter financiamento nas condições certas pode ser difícil e crucial, mas é apenas um dos muitos desafios enfrentados pelos modelos de negócios inclusivos. Alguns desafios são tão fundamentais que as empresas não conseguem enfrentá-los sozinhas porque não contam com os conhecimentos técnicos ou porque o retorno imediato não seria suficiente. Em casos assim, os serviços de assessoria da IFC podem ajudar os clientes a capacitar os fornecedores, distribuidores e varejistas na base da pirâmide, orientar os consumidores sobre novos produtos e serviços de valor agregado e facilitar o acesso a financiamento ao longo da cadeia de valor. Os custos são divididos entre o cliente, a IFC e seus parceiros doadores, proporcionalmente aos níveis de benefício privado e bens públicos gerados.

SERVIÇOS INTEGRADOS DE INVESTIMENTO E ACESSORIA EM NEGÓCIOS INCLUSIVOS



TRIBANCO
(Brasil)

- US\$ 25 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo
- US\$ 21,3 milhões em capital
- Desenvolvimento de um programa de educação financeira
- Estrutura de treinamento, monitoramento e avaliação
- Documentação e visibilidade



ECOM
(vários países)

- US\$ 80 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo
- Treinamento de agricultores
- Intermediação de parcerias
- Repetição em âmbito internacional
- Documentação e visibilidade



AIRTEL MADAGASCAR
(antiga Zain; Madagascar)

- US\$ 25 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo
- Formulação do programa Village Phone
- Intermediação de parcerias
- Documentação e visibilidade

➤ **Porque a IFC acumulou um conhecimento considerável sobre o que faz os modelos de negócios inclusivos funcionarem.**

No processo de prestação de serviços de investimento e assessoria a seus clientes em todo o mundo, a IFC vem acumulando um conhecimento cada vez mais detalhado sobre as soluções que as empresas podem usar ao fazer negócios, de maneira lucrativa, com quem vive na base da pirâmide. A IFC agora trabalha para difundir esse conhecimento, facilitando o intercâmbio direto entre as empresas e lançando publicações como esta. Nossa esperança é que o aprendizado com essas experiências ajudará os clientes da IFC e seus pares a acelerar o processo até negócios inclusivos bem-sucedidos.

Por que este relatório?

A IFC sabe que superar os desafios para que um negócio inclusivo tenha sucesso pode levar tempo, e nosso objetivo é ajudar as empresas a acelerar esse processo. A necessidade de experimentar e repetir talvez nunca seja eliminada totalmente, mas adaptar modelos já testados — ou seja, aprender com a experiência dos outros — é mais rápido e fácil do que começar do zero.

Como resultado, decidimos publicar uma síntese de uma série de modelos de negócios inclusivos de nosso portfólio, resumindo e analisando as características das soluções que estão sendo empregadas com êxito. A IFC investiu em todos os modelos resumidos neste relatório.⁸ Isso significa que foi realizada uma extensa *due diligence* financeira, ambiental e social, que as projeções financeiras indicaram um retorno comercial suficientemente elevado e que os resultados financeiros, ambientais e sociais de todos os projetos foram monitorados a cada trimestre. Investimentos maduros em empresas com modelos de negócios inclusivos geram retornos bastante semelhantes aos gerados pelo portfólio da IFC como um todo. A IFC conta com uma ampla base de dados sobre o retorno financeiro e os resultados em termos de desenvolvimento dos modelos de negócios inclusivos.

Esperamos que as direções apontadas neste relatório sejam úteis para os líderes do segmento de negócios inclusivos em todo o mundo e os ajudem a responder aos desafios por eles enfrentados. Além disso, continuamos à disposição dos interessados em avançar rumo às próximas etapas. Ao mesmo tempo, esperamos que o relatório contribua para a literatura existente sobre esta área, ajudando a aumentar o conhecimento geral sobre como alcançar a sustentabilidade financeira e a escala financeira nos negócios inclusivos.

⁸ A IFC também fez investimentos significativos em microfinanças, começando com uma linha de crédito de US\$ 85 milhões para a Internationale Projekt Consult (IPC) em junho de 2000. Este relatório não trata de microfinanças porque já existe bastante documentação a esse respeito.

Onde a IFC investe em negócios inclusivos?



MI TIENDA MÉXICO

Distribuição no atacado

Atende 1300 pequenos varejistas na zona rural, fazendo entregas porta a porta de produtos avulsos em até 48 horas, a um custo acessível — além de oferecer condições de pagamento a prazo e treinamento em negócios para melhorar as vendas.

Investimento da IFC: US\$ 2,5 milhões em capital



DUOC UC CHILE

Ensino superior

Oferece ensino a mais de 63 mil alunos, 64% deles dos três segmentos de renda mais baixos do país; 70% dos alunos são os primeiros nas respectivas famílias a chegar ao ensino superior.

Investimento da IFC: US\$ 30 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo, \$19 milhões em garantias



CEMAR BRASIL

Energia elétrica

Leva eletricidade a aproximadamente 1,7 milhão de pessoas no Maranhão, um estado de baixa renda, com 230 mil novas ligações no âmbito do programa do governo Luz para Todos.

Investimento da IFC: US\$ 80 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo

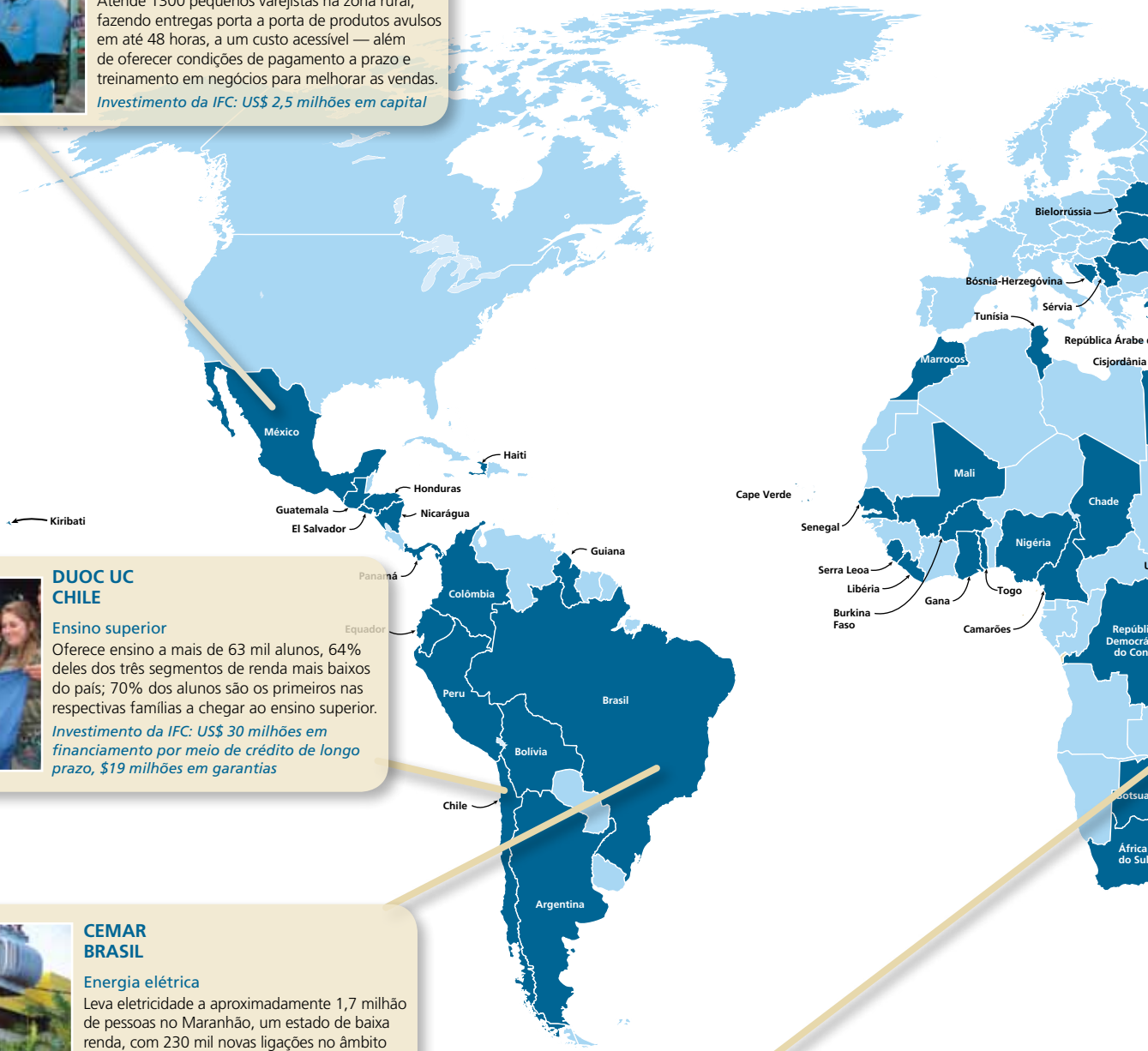


BAKHRESA GRAIN MILLING (moagem de grãos) MALAUÍ

Agronegócio

Fornece farinha de trigo empacotada a pequenas padarias e pequenos pontos de venda familiares, além de conhecimentos técnicos e treinamento em negócios para aumentar a produtividade e as vendas.

Investimento da IFC: US\$ 5 milhões em empréstimos





NIB INTERNATIONAL BANK ETIÓPIA

Financiamento para a agricultura

Oferece a 62 cooperativas formadas por 45 mil pequenos cafeicultores empréstimos para capital de giro visando a produção de café lavado de alta qualidade, que é comercializada a um preço mais alto no mercado de exportação.

Investimento da IFC: mecanismo de divisão dos riscos com prazo renovável de três anos, em um montante de até US\$ 10 milhões



MANILA WATER FILIPINAS

Companhia de água e esgoto

Oferece serviços de água e esgoto a 6,1 milhões de pessoas em Manila. Os clientes pagam 20 vezes menos por metro cúbico do que pagavam pela água transportada por caminhões-pipa e 99% deles têm água 24 horas por dia.

Investimento da IFC: US\$ 60 milhões em empréstimos e US\$ 15 milhões em capital



PT. SUMMIT OTO FINANCE, INDONÉSIA

Serviços financeiros

Oferece a mais de 1,6 milhão de consumidores de baixa e média renda financiamento para a compra de motocicletas, aumentando sua mobilidade e, portanto, seu acesso a mercados e serviços.

Investimento da IFC: US\$ 45 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo



SUVIDHAA ÍNDIA

Tecnologia para pagamentos

Oferece a clientes de baixa renda meios para fazer pagamentos eletrônicos ao adquirir uma variedade de produtos e serviços virtuais em 42 mil pontos de venda no varejo, alcançando quatro milhões de pessoas em 28 estados.

Investimento da IFC: US\$ 5 milhões em capital



DIALOG TELEKOM SRI LANKA

Telecomunicações móveis

Oferece serviços de telefonia móvel a aproximadamente 6,3 milhões de pessoas, inclusive populações em áreas remotas onde o serviço era precário. Quase 40 mil varejistas tipicamente de pequena escala comercializam os produtos da Dialog.

Investimento da IFC: US\$ 50 milhões em financiamento por meio de crédito de longo prazo e US\$ 15 milhões em capital



Modelos de Negócios Inclusivos no Portfólio da IFC

Esta seção descreve sete modelos de negócios inclusivos que estão bem estabelecidos no portfólio da IFC (o modelo de microfinanças também está bem estabelecido no nosso portfólio, mas o mesmo não é tratado neste relatório uma vez que uma vasta documentação já existe a esse respeito). Em vários dos modelos, apresentamos também quadros sobre modelos de negócios complementares que estão ganhando espaço no nosso portfólio. Esperamos fornecer mais detalhes sobre esses modelos complementares — bem como sobre outros modelos que venham a surgir — em futuros relatórios.

As descrições dos modelos foram concebidas para servir como referência para gerentes de negócios e empreendedores que estejam interessados em reproduzir modelos semelhantes ou ampliar sua escala. Cada descrição abrange:

- Uma síntese do modelo em forma de gráfico e texto;
- Um diagrama que resume os principais desafios para os negócios e as suas soluções ao longo da cadeia de valor;

- Discussão das principais soluções, em uma ordem de importância não muito rigorosa;
- Uma relação dos principais fatores externos em ação para determinar o sucesso.

Para alguns leitores, a variedade de modelos será útil. Por exemplo, temos clientes que estão pondo em prática modelos híbridos de Microdistribuição e Varejo e Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores, enquanto outros estão ampliando modelos bem-sucedidos de Serviços no Último Trecho da Rede ao experimentar com modelos de Empresas sem Conexão à Rede Principal. De uma forma ou de outra, nossos clientes nos relatam que há muito a aprender ao examinar os diferentes modelos. As observações mais significativas dessa análise estão resumidas na seção a seguir.

MODELOS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS RESUMIDOS NESTE RELATÓRIO

Microdistribuição e Varejo: Atende aos consumidores finais da base da pirâmide (BdP) que tendem a fazer compras pequenas e frequentes próximo a suas casas, alavancando e efetivamente servindo os pontos de venda no varejo existentes nas vizinhanças em que vivem esses consumidores. Esses pontos de venda normalmente são pequenos, têm pouco espaço para estoque excedente, são administrados por funcionários com pouca formação em negócios, possuem escasso capital de giro e nenhum acesso a financiamento. Necessitam de entregas pequenas e frequentes, bem como da capacidade de comprar a crédito. Talvez precisem de sortimento personalizado e/ou produtos pequenos (por exemplo, cartões telefônicos de pequeno valor) ou serviços pagos de acordo com o uso (por exemplo, minutos para uso compartilhado no telefone celular) que se adequem aos fluxos de caixa limitados e esporádicos dos consumidores da BdP. Muitas empresas que usam o modelo de Microdistribuição e Varejo também oferecem formação em negócios e outras formas de apoio para ajudar esses varejistas a aumentar as vendas,

reconhecendo o vínculo entre o sucesso nos negócios desses comerciantes e da própria empresa.

Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores: Gera receita adicional na forma de juros por meio da concessão de crédito a consumidores que a empresa sabe que são solventes, tendo como base a experiência em negócios anteriores — em vez de recorrer a históricos de crédito formais. Esse modelo normalmente é usado por empresas fora do setor financeiro, embora algumas tenham um braço ou subsidiária financeira. Algumas empresas se concentram em seus clientes diretos. Uma também empresta aos clientes dos seus clientes, com base na experiência dos seus clientes com aquelas pessoas no passado (e utilizando os relacionamentos existentes para ajudar a incentivar o reembolso). O modelo decorre do acesso limitado a outras fontes de crédito a taxas compatíveis ou para fins semelhantes.

Continua na próxima página

Serviços no Último Trecho da Rede: Estende a cobertura da rede de serviços públicos, como água, eletricidade e gás, a vizinhanças mais distantes e normalmente de renda mais baixa por meio de uma combinação de inovações em financiamento, tecnologia e atendimento ao cliente que ajudam a fazer face às despesas de capital, minimizar as perdas técnicas e comerciais e garantir que os clientes paguem dentro do prazo. O modelo se baseia em uma proposta de valor clara para o consumidor: mais qualidade, confiabilidade e conveniência e, em muitos casos, custo mais baixo em comparação com as opções de serviço, não raro informais, disponíveis até então. *Modelo complementar: Empresas sem Conexão à Rede Principal*

Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores: Transforma pequenos produtores rurais geograficamente dispersos em fornecedores confiáveis de produtos de qualidade por meio de métodos de agregação eficientes e pacotes de serviços de apoio sob medida que formam capacidades e geram fidelidade. Entre os serviços de apoio mais comuns, destacam-se a extensão agrícola, o desenvolvimento de negócios, o acesso a insumos agrícolas e o crédito. Às vezes, os compradores preferem concentrar-se em culturas de valor agregado, capazes de obter um preço mais alto no mercado, para ajudar a cobrir os custos desse apoio. *Modelos complementares: Financiamento de Pequenos Produtores, Sistemas de Informação de Mercados Agrícolas para Pequenos Produtores*

Diplomas a um Custo Acessível: Permite o acesso de todos ao ensino universitário por meio de uma combinação de inovações que resultam em um custo mais acessível e mais valor para os estudantes de renda mais baixa. Para tornar o custo mais acessível, essas universidades utilizam currículos padronizados que podem ser ministrados por professores que trabalham meio período, campi físicos e virtuais de fácil acesso que reduzem os gastos dos alunos com transporte, programas modulares compatíveis com o fluxo de caixa limitado e esporádico dos estudantes e acesso a crédito estudantil. Para gerar valor, o conteúdo dos cursos e os serviços de planejamento de carreira oferecidos refletem a realidade do mercado de trabalho. *Modelo complementar: Financiamento Educacional Inclusivo*

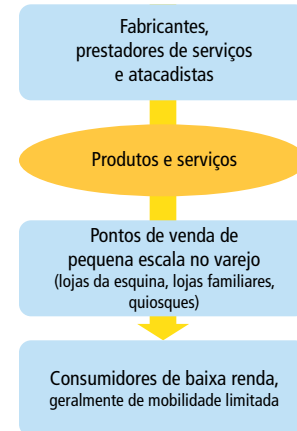
Moradia a um Custo Acessível: Possibilita às pessoas de baixa renda realizar o sonho da casa própria por meio de uma combinação de moradia de qualidade a um bom preço e acesso facilitado a crédito imobiliário. A casa própria é o maior investimento que a maioria das pessoas fará na vida. Elas precisam estar convencidas de que vale a pena se comprometer, o que pode parecer arriscado. O modelo de Moradia a um Custo Acessível busca chegar a um equilíbrio entre o que o comprador espera (com atenção para a qualidade, itens especiais e o ambiente da comunidade) e um custo acessível (com casas de diferentes tamanhos e projetos em diferentes faixas de preço, além de características que reduzem as despesas correntes ligadas à manutenção de uma casa). Uma vez que o modelo depende do acesso a crédito, ele normalmente ajuda a quem está comprando uma casa — muitas vezes, a primeira pessoa na família — a vencer todas as etapas do processo de obtenção de um empréstimo imobiliário. *Modelo complementar: Financiamento Habitacional Inclusivo*

Plataformas para Transações Eletrônicas: Muitas pessoas de baixa renda não têm acesso a serviços financeiros em virtude do alto custo de transação e da complexa logística necessária para chegar até eles. As empresas de tecnologia estão começando a enfrentar esses desafios por meio de plataformas para transações eletrônicas, criando oportunidades para atender clientes de baixa renda e oferecer-lhes benefícios como conveniência, eficiência, segurança, acesso aos mercados e integração ao sistema financeiro formal. A IFC está investindo em um conjunto diversificado de empresas de tecnologia que ajudam a criar a complexa infraestrutura para o funcionamento de uma sociedade de dinheiro eletrônico. Essas empresas têm diferentes modelos de negócios. Contudo, fundamentalmente, elas apresentam semelhanças interessantes — como a alavancagem dos pontos e redes de venda no varejo, o fortalecimento da capacidade dos pontos de venda em termos de tecnologia e negócios, a conscientização dos consumidores e a contribuição para que eles entendam a proposta de valor por trás das transações que não envolvem dinheiro vivo.

Microdistribuição e Varejo

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de **Microdistribuição e Varejo** atende aos consumidores finais da base da pirâmide (BdP) que tendem a fazer compras pequenas e frequentes próximo a suas casas, alavancando e efetivamente servindo os pontos de venda no varejo existentes nas vizinhanças em que vivem esses consumidores. Esses pontos de venda normalmente são pequenos, têm pouco espaço para estoque excedente, são administrados por funcionários com pouca formação em negócios, possuem escasso capital de giro e nenhum acesso a financiamento. Necessitam de entregas pequenas e frequentes, bem como da capacidade de comprar a crédito. Muitas vezes também necessitam de sortimento personalizado e/ou produtos pequenos (por exemplo, cartões telefônicos de pequeno valor) ou serviços pagos de acordo com o uso (por exemplo, minutos para uso compartilhado no telefone celular) que se adequem aos fluxos de caixa limitados e esporádicos dos consumidores da BdP. Muitas empresas que usam o modelo de Microdistribuição e Varejo também oferecem formação em negócios e outras formas de apoio para ajudar esses varejistas a aumentar as vendas, reconhecendo o vínculo entre o sucesso nos negócios desses comerciantes e da própria empresa de microdistribuição e varejo. No seu portfólio, a IFC já encontrou empresas de alimentos e bebidas, de produtos de consumo e de telecomunicações móveis que usam esse modelo.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Desenvolver produtos e serviços que os consumidores da BdP desejam em formatos compatíveis com seu fluxo de caixa	Garantir a facilidade de acesso aos produtos na BdP e maximizar o desempenho do canal de distribuição		
Soluções		<p>5 Compatibilidade com o fluxo de caixa dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embalagens pequenas • Acesso compartilhado 	<p>1 Expansão da rede de distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alavancagem dos pontos de venda no varejo existentes • Uso de distribuidores independentes especializados <p>2 Entregas personalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregas pequenas e frequentes • Sortimento personalizado <p>3 Acesso a financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de estoque a crédito <p>4 Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Orientação individualizada 		

1 Expansão da rede de distribuição: Os consumidores na BdP normalmente estão localizados em vilarejos bastante dispersos nas áreas rurais ou em assentamentos informais geograficamente segregados nas áreas urbanas, com mobilidade limitada devido ao custo de transporte. As empresas que usam o modelo de Microdistribuição e Varejo estão chegando aos lugares onde esses consumidores estão, de maneira eficiente em termos de custo, por meio da **alavancagem dos pontos de venda no varejo já existentes**, em vez de construir suas próprias cadeias varejistas. Esses pontos de venda não apenas oferecem a vantagem da proximidade, mas também mantêm uma relação com os consumidores locais, podendo até chegar a oferecer-lhes crédito. A Dialog Telekom PLC, cliente da IFC, é a operadora de uma rede de telecomunicações móvel em Sri Lanka e distribui cartões telefônicos e recarga para celulares na forma de mensagens SMS por intermédio de quase 40 mil varejistas de pequena escala em todo o país.

O varejista típico com que a Dialog trabalha mantém um negócio principal, como um armazém de secos e molhados, e comercializa produtos da Dialog, entre vários outros. Outro cliente da IFC, a Alquería, uma empresa de laticínios, distribui leite UHT por meio de 125 mil varejistas de pequena escala na Colômbia. Esses varejistas representam 75% das vendas da empresa, ao passo que os supermercados respondem por apenas 25%.

Para chegar aos varejistas de pequena escala nas áreas mais inacessíveis, como vilarejos dispersos e meios urbanos densamente povoados, com ruas estreitas, as empresas que usam o modelo de Microdistribuição e Varejo costumam empregar **distribuidores independentes com métodos especializados**. A Alquería trabalha com 690 distribuidores nesses moldes. A Coca-Cola Sabco, engarrafadora da Coca-Cola na África Oriental e cliente da IFC, trabalha com 2200 distribuidores.

2 Entregas personalizadas: Os pontos de venda de pequena escala no varejo que atendem à BdP têm pouco espaço para armazenagem e contam com capital de giro limitado; é simplesmente inviável para esses comerciantes dispor de um estoque grande. Consequentemente, o modelo de Microdistribuição e Varejo prevê **entregas pequenas e frequentes**. Os distribuidores independentes da Coca-Cola Sabco distribuem uma única caixa de produtos, às vezes menos, por dia. As empresas que usam esse modelo de negócio também podem distribuir um **sortimento personalizado** de diferentes produtos, sob medida para atender as necessidades de um determinado comércio e de seus clientes. Por exemplo, a Mi Tienda — cliente da IFC e distribuidora atacadista que atua em áreas rurais do México e atende lojas com menos de 10 metros quadrados — envia funcionários pelo menos uma vez por semana para observar os padrões de venda e ajudar os clientes a solicitar produtos que atendam sua demanda. A empresa chega até a fazer entregas unitárias de produtos.

3 Acesso a financiamento: Como os varejistas de pequena escala têm capital de giro limitado e pouco ou nenhum acesso a serviços financeiros, o modelo de Microdistribuição e Varejo muitas vezes se baseia em condições de pagamento a prazo — permitindo aos varejistas comprarem **seu estoque a crédito**. Por exemplo, a Mi Tienda oferece um prazo de sete dias. A Moderna, uma cliente da IFC que atua no segmento de moagem e comércio de farinha de trigo e atende padarias de pequena escala no Equador, também trabalha com um prazo de sete dias. O Grupo Martins, um atacadista brasileiro, passou a oferecer financiamento de prazo mais longo para a reforma de estabelecimentos comerciais, após a criação da sua subsidiária de serviços financeiros, o Tribanco, também cliente da IFC.

4 Capacitação: No modelo de Microdistribuição e Varejo, o crescimento das vendas ocorre de duas maneiras. Uma é o aumento do número de pontos de venda na rede de varejo. A outra é o aumento do volume de vendas em cada varejista. Consequentemente, o modelo quase sempre prevê alguma forma de capacitação para os comerciantes e seus funcionários, que normalmente não têm nenhuma formação em marketing, vendas, gestão de estoques, gestão de fluxo de caixa ou negócios. Essa capacitação pode ser feita de diferentes formas, seja por meio de **treinamento** em sala de aula ou virtual, ou por meio de **orientação individualizada**. Aproveitando uma versão na língua local do SME Toolkit, da IFC, a Dialog treinou mais de 5100 comerciantes em Sri Lanka. No Equador, a Moderna já treinou aproximadamente 10 mil pessoas em cinco mil padarias, oferecendo-lhes não apenas formação em negócios, mas também em fundamentos como autoestima. Tendo como base esse princípio de formação, 10 auxiliares técnicos oferecem orientação individualizada mediante mais de 400 visitas a clientes por mês. A Coca-Cola Sabco também oferece orientação individualizada, tanto ao varejista como ao distribuidor

independente, por meio de Desenvolvedores de Contas Residentes e Gerentes de Vendas Locais no seu quadro de funcionários.

É importante notar que a capacitação ajuda os varejistas de pequena escala a aumentar as vendas não apenas dos próprios produtos da empresa, mas também de todos os produtos que o comerciante oferece. A renda extra ajuda a consolidar a fidelidade do varejista — crucial em mercados em que as empresas competem por espaço nas prateleiras das lojas.

5 Compatibilidade com o fluxo de caixa dos clientes: Os clientes da BdP atendidos pelos varejistas de pequena escala têm uma renda baixa e, muitas vezes, irregular e imprevisível. Normalmente, precisam comprar pequenas quantidades de produtos quando dispõem de dinheiro. Consequentemente, os produtos oferecidos por meio do modelo de Microdistribuição e Varejo podem vir em **embalagens menores** do que as encontradas em supermercados maiores que visam consumidores com uma renda disponível maior, ou seja, estabelecimentos que podem comportar um estoque maior de produtos. A Dialog, por exemplo, juntamente com a Idea Cellular, na Índia, a Bharti, em Madagascar, e outros clientes da IFC no setor de telecomunicações móveis, oferece cartões de recarga pré-pagos com valores bem baixos. Alguns produtos podem até mesmo ser oferecidos como **serviços de acesso compartilhado**, o que permite aos consumidores “pagar à medida que vão usando”. A Bharti, que assumiu o lugar da Zain em Madagascar, oferece serviços de telefonia compartilhada às pessoas que não podem arcar com o custo de um aparelho próprio, através dos pontos de venda no varejo integrados ao programa Village Phone.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Varejo fragmentado: O modelo de Microdistribuição e Varejo é aplicado em mercados varejistas fragmentados, caracterizados por um grande número de pequenos pontos de venda. Os assentamentos informais densamente povoados nas áreas urbanas e a zona rural esparsamente povoada, onde as pessoas da base da pirâmide costumam viver, não se adaptam ao modelo de varejo com grandes lojas. E em alguns lugares, os consumidores simplesmente preferem lojas menores. Os consumidores normalmente valorizam o relacionamento que mantêm com os comerciantes desses estabelecimentos ou a disposição desses comerciantes de permitir que eles paguem a prazo. Quando os dois formatos de varejo, pequeno e grande, coexistem, é importante que as empresas compreendam que tipos de produtos estão sendo comercializados através de quais canais e por quê.

Nível elevado de conhecimento dos produtos: O modelo de Microdistribuição e Varejo funciona melhor quando as pessoas já estão familiarizadas com a categoria do produto ou serviço, sabem como ela funciona e estão cientes do valor oferecido. Os pequenos distribuidores e varejistas conseguem margens pequenas e não se pode esperar que passem muito tempo orientando os clientes sobre produtos e serviços novos, complexos e de difícil entendimento.

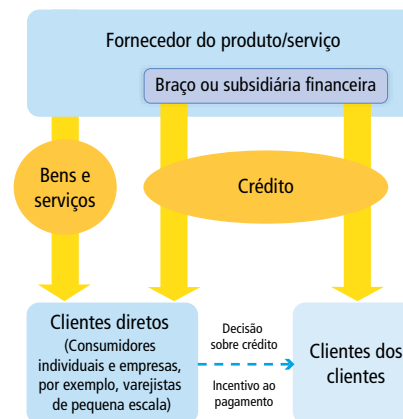


MODELO DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:

Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de **Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores** gera receita adicional na forma de juros por meio da concessão de crédito a consumidores que a empresa sabe que são solventes com base na experiência em negócios anteriores — em vez de recorrer a históricos de crédito formais. Esse modelo normalmente é usado por empresas fora do setor financeiro, embora algumas tenham um braço ou subsidiária financeira. Algumas empresas se concentram em seus clientes diretos. Uma também empresta aos clientes dos seus clientes, com base na experiência dos seus clientes com aquelas pessoas no passado (e usando os relacionamentos existentes para ajudar a incentivar o reembolso). O modelo decorre do acesso limitado a outras fontes de crédito a taxas compatíveis ou para fins semelhantes.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Ampliar a oferta de produtos ao mercado da BdP	Garantir a facilidade de acesso a clientes solventes e minimizar os custos de distribuição	Aumentar a disposição dos devedores de honrar com suas obrigações	
Soluções		<ol style="list-style-type: none">1 Redução de custos<ul style="list-style-type: none">• Alavancagem do conhecimento sobre os clientes atuais• Padronização	<ol style="list-style-type: none">2 Expansão da rede de distribuição<ul style="list-style-type: none">• Alavancagem das redes de varejo estabelecidas3 Capacitação<ul style="list-style-type: none">• Treinamento• Orientação individualizada	<ol style="list-style-type: none">4 Aumento dos índices de cobrança<ul style="list-style-type: none">• Incentivos ao pagamento• Formação em negócios	

1 Redução de custos: Na condução dos seus negócios, pequenas e grandes empresas acumulam um valioso conhecimento dos hábitos de compra e pagamento de seus clientes, sobretudo quando permitem que os clientes comprem a crédito. Por meio do modelo de Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores, as empresas *aproveitam o conhecimento que já possuem sobre seus clientes* para oferecer crédito àqueles com um bom histórico de pagamentos. A maioria das empresas que usa esse modelo acabam por aprimorar o conhecimento que tem de seus clientes. A Promigas, cliente da IFC que atua no setor de gás natural na Colômbia, utilizou as informações que possuía sobre os domicílios pagavam em dia a taxa de conexão para oferecer crédito para custear reformas e comprar eletrodomésticos. O Grupo Martins, um distribuidor do segmento atacadista no Brasil, usou as informações sobre os varejistas haviam cumprido com suas obrigações de pagamento a prazo para oferecer crédito para a reforma de lojas por meio de sua subsidiária financeira, o Tribanco, também cliente da IFC.

O Tribanco levou esse modelo mais além, utilizando as informações que os varejistas detinham sobre seus próprios clientes para oferecer crédito também ao consumidor. Por uma taxa mensal, o Tribanco permite que os varejistas ofereçam cartões de crédito com a marca do seu estabelecimento aos clientes que considerem solventes.

As empresas que usam este modelo reduzem o custo do serviço ainda mais por meio da *padronização*. Por exemplo, a Promigas tem uma relação bastante simples de exigências cujo cumprimento resulta na pré-aprovação do crédito.

2 Expansão da rede de distribuição: Os clientes da BdP costumam estar geograficamente dispersos ou isolados dos principais canais de varejo. Contudo, como o modelo de Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores visa oferecer aos clientes existentes um novo produto, as *redes de varejo já estabelecidas* podem ser usadas.

- ③ **Capacitação:** As redes existentes precisam de treinamento para tirar proveito do conhecimento sobre os clientes atuais e oferecer o que, muitas vezes, é um serviço totalmente novo: crédito. Essas redes provavelmente foram estabelecidas para vender serviços públicos, produtos de supermercado ou bens de consumo. Para oferecer cartões de crédito ao consumidor por meio da sua rede de clientes — varejistas de pequena escala — o Tribanco envia funcionários treinados para prestar **orientação individualizada** sobre seus cartões de créditos, suas práticas de crédito e sobre o sistema financeiro como um todo.
- ④ **Aumento dos índices de cobrança:** Neste modelo, o conhecimento sobre os clientes que fundamenta cada decisão sobre crédito vem dos relacionamentos existentes, os quais incorporam **incentivos ao pagamento** por parte dos clientes. Quem pega um empréstimo não quer comprometer esse relacionamento porque continua precisando do acesso ao produto ou serviço original que o levou a transacionar com a empresa. Por exemplo, os detentores de cartões de crédito do Tribanco pagam porque desejam continuar a fazer compras a crédito nas lojas da sua vizinhança. O Tribanco reforça esses incentivos oferecendo aos lojistas taxas mensais reduzidas caso os índices de inadimplência dos clientes sejam baixos. Quando os devedores são empresas e não pessoas físicas, talvez faça sentido para as empresas também oferecer treinamento em negócios. Caso essas empresas aumentem seu faturamento, maior é a chance de elas pagarem os empréstimos e adquirirem um volume ainda maior do produto ou serviço original.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Demanda por crédito não atendida: O modelo de Crédito ao Cliente com Base em Experiências Anteriores responde a uma demanda por crédito que muitas vezes não é suprida nem pelo setor bancário tradicional (voltado para empréstimos maiores a clientes com um histórico de crédito oficial e formas tradicionais de garantia) nem pelas instituições de microfinanças (voltadas para empréstimos para “fins produtivos”). Muitas pessoas de baixa renda precisam de crédito em condições mais flexíveis simplesmente para suavizar as irregularidades do seu fluxo de caixa. As empresas que oferecem crédito ao cliente com base em experiências anteriores suprem essa necessidade, embora costumem limitar a faixa de produtos e lojas em que o crédito pode ser usado — seja para estimular seus próprios negócios, limitar o risco ou direcionar o impacto social.

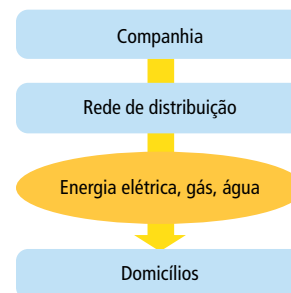
Regulamentação: Para realizar a transição do recebimento de pagamentos a prazo para a oferta de crédito, a empresa dependerá da regulamentação. Em muitos países, isso não é fácil, a não ser que se crie uma subsidiária financeira, como fez o Grupo Martins, no Brasil. Talvez seja mais fácil se o sistema de classificação de crédito do país tiver um cadastro positivo, por meio do qual são atribuídos pontos aos clientes que pagam, por exemplo, suas contas de água e luz em dia. Entretanto, muitos países contam apenas com cadastros de devedores, o que significa que os clientes que pagam em dia não constam da base de dados das agências de crédito tradicionais.



Serviços no Último Trecho da Rede

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de **Serviços no Último Trecho da Rede** estende a cobertura da rede de serviços públicos, como água, eletricidade e gás, a vizinhanças mais distantes e normalmente de renda mais baixa por meio de uma combinação de inovações em financiamento, tecnologia e atendimento ao cliente que ajudam a fazer face às despesas de capital, minimizar as perdas técnicas e comerciais e garantir que os clientes paguem dentro do prazo. O modelo se baseia em uma proposta de valor clara para o consumidor: mais qualidade, confiabilidade e conveniência e, em muitos casos, custo mais baixo em comparação com as opções de serviço, não raro informais, disponíveis até então.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Desenvolver uma oferta de alto valor e baixo custo	Financiar a expansão da rede e minimizar os custos de distribuição	Aumentar a disposição e a capacidade de pagamento	Reforçar a proposta de valor e manter os clientes
Soluções		1 Valor agregado <ul style="list-style-type: none"> Alta qualidade 	4 Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> Tecnologia de distribuição eficiente Recursos públicos 	2 Comunicação do valor <ul style="list-style-type: none"> Conscientização do cliente 3 Aumento dos índices de cobrança <ul style="list-style-type: none"> Uso de medidores inteligentes Senso de propriedade Alavancagem dos pontos de venda no varejo existentes Incentivos ao pagamento 5 Preços acessíveis <ul style="list-style-type: none"> Preços diferenciados Recursos públicos 6 Acesso a financiamento <ul style="list-style-type: none"> Conexão de domicílios a crédito 	7 Suporte pós-venda <ul style="list-style-type: none"> Manutenção e reparos

- 1 Valor agregado:** Serviços de água e energia elétrica em rede são de *melhor qualidade* quando comparados com as fontes alternativas a que os domicílios de baixa renda têm acesso, como caminhões-pipa, querosene, ligações ilegais à rede de distribuição. Por exemplo, a água é limpa e não provoca doenças; a voltagem é controlada e não causa incêndios, que põem vidas em risco ou queimam eletrodomésticos. Os serviços distribuídos por rede às residências também são mais convenientes, pois poupam o tempo dos clientes, que não precisam se deslocar até o ponto de venda mais próximo. Mesmo sem considerar a qualidade ou a conveniência, muitas fontes alternativas de água e energia são bastante caras simplesmente porque são informais, não regulamentadas e sujeitas a práticas comerciais corruptas ou exploradoras.
- 2 Comunicação do valor:** Não importa se o assunto é água, eletricidade ou gás natural, serviços de utilidade pública podem ser novidade para os domicílios de baixa renda e propõe uma conscientização da população sobre a importância do serviço. Esses domicílios podem ter preocupações quanto ao custo, à confiabilidade dos medidores ou até mesmo à segurança, no caso do gás natural. Em alguns casos, podem até achar que não deveriam pagar, por acreditarem que o serviço deveria ser público. O modelo de Serviços no Último Trecho da Rede tem um

forte componente de *conscientização dos clientes* quanto ao valor do serviço levado pela rede até o domicílio, à importância de pagar pelo serviço e a como o custo pode ser acessível. A AAA, uma companhia de água de Barranquilla, Colômbia, e cliente da IFC, valeu-se não apenas dos meios de comunicação tradicionais, como televisão e rádio, mas também da mão de obra em tempo integral de mais de 40 assistentes sociais familiarizados com as áreas de baixa renda para trabalhar na conscientização das comunidades e conseguir ser aceita pela população.

- 3 Aumento dos índices de cobrança:** Para ajudar a manter baixas as tarifas pelos serviços, os índices de pagamento de faturas em dia precisam ser altos em todos os segmentos de mercado. O modelo de Serviços no Último Trecho da Rede prevê um esforço especial nessa área, mesmo entre os domicílios de renda mais alta, sobretudo onde é necessário desenvolver uma cultura e um histórico de pagamento das contas. As empresas empregam diferentes táticas, algumas baseadas na tecnologia (como *medidores inteligentes*) e em aspectos sociais (como a formação de um *senso de propriedade* do sistema na comunidade). Para reduzir os incentivos à alteração dos medidores ou ao atraso de pagamentos, a companhia de água Manila Water trabalhou para desenvolver esse senso de propriedade ao envolver as comunidades locais na formulação, implantação e manutenção do sistema,

e ao contratar pessoas da comunidade para administrar a emissão e a cobrança de contas. As empresas também alavancam os pontos de venda no varejo existentes, como supermercados e casas de penhores, para criar locais de pagamento convenientes e oferecer incentivos positivos ao pagamento. Por exemplo, a AAA trata como “superclientes” os que pagam em dia, oferece a eles descontos em lojas da vizinhança e envia cartas de agradecimento assinadas pelo presidente da companhia, o que os tem ajudado a obter crédito na falta de históricos de crédito formal.

- 4 **Redução de custos:** Como a capacidade dos domicílios de baixa renda de pagar pelo serviço é pequena, o modelo de Serviços no Último Trecho da Rede se baseia em uma *infraestrutura e tecnologia de distribuição eficientes* para baixar o custo no sistema como um todo. Destacam-se exemplos como bombas d’água eficientes que reduzem o consumo de energia elétrica; o monitoramento a distância para identificar ligações ilegais e vazamentos para que sejam consertados imediatamente e equipamentos melhores para a regulação da voltagem.

Algumas vezes, porém, eficiência não basta. Construir a infraestrutura no último trecho da rede em comunidades densamente povoadas nas periferias urbanas e em áreas rurais isoladas onde estão localizados os domicílios de baixa renda pode resultar em um custo alto demais para ser recuperado sem que se elevem as tarifas além do que esses domicílios podem pagar. Quando necessário — por exemplo, para cumprir as metas de cobertura estipuladas em contratos de concessão — as companhias podem tirar partido de parcerias público-privadas. **Recursos públicos** podem ser oferecidos de imediato ou com base em resultados, ou seja, as companhias recebem o pagamento tão logo metas pré-determinadas tenham sido atingidas. A CEMAR, uma cliente da IFC no Maranhão, um estado de baixa renda do Brasil, recebeu recursos públicos para fazer face a uma parcela significativa do custo da construção do trecho final da rede elétrica no âmbito de um programa do governo federal para levar energia elétrica à população carente das áreas rurais. Nas Filipinas, a Manila Water, também cliente da IFC, recebeu ajuda baseada em resultados, o que lhe permitiu baixar em quase 80% o custo da conexão por domicílio para a maioria dos consumidores marginalizados.

- 5 **Preços acessíveis:** Os domicílios de baixa renda muitas vezes não conseguem pagar tarifas que permitam a recuperação do custo total do investimento, mesmo no caso de sistemas de alta eficiência. Embora esses serviços costumem ser fortemente regulamentados, em muitos países é permitido às companhias adotar estruturas de **preços diferenciados**. Nesse caso, as indústrias e/ou os domicílios de renda mais alta pagam tarifas mais elevadas para subsidiar os domicílios de renda mais baixa, o que permite manter a viabilidade do modelo de Serviços no Último Trecho da Rede. A Calidda, uma companhia de gás natural do Peru e cliente

da IFC, cobra mais dos seus clientes no setor industrial. **Recursos públicos** também podem ser usados para ajudar as companhias a chegar até os domicílios de renda mais baixa, principalmente quando seria inviável comercialmente oferecer o serviço se fossem cobradas as tarifas normais. Esses recursos podem ser empregados para subsidiar diretamente os domicílios de menor renda ou para compensar os operadores que cobrem tarifas abaixo do nível mínimo necessário para cobrir os custos.

- 6 **Acesso a financiamento:** Domicílios de baixa renda de modo geral não conseguem pagar à vista uma tarifa elevada para conectar-se à rede. Assim, algumas companhias **oferecem conexão a crédito**, permitindo que os consumidores paguem em prestações. Foi dessa maneira que a Promigas, cliente da IFC no setor de gás natural na Colômbia, conectou dois milhões de domicílios à sua rede.

- 7 **Suporte pós-venda:** Uma última solução empregada no âmbito deste modelo — para aumentar a disposição dos clientes de pagar e reforçar a proposta global de valor — é a pontualidade da **manutenção e dos reparos**. As companhias podem valer-se da tecnologia para aumentar a eficiência. A AAA permite aos consumidores comunicar problemas pelo celular e usa um sistema central informatizado para enviar equipes de serviço.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Ambiente regulatório propício ao investimento do setor privado:

O governo desempenha um papel crucial para o êxito do modelo de Serviços no Último Trecho da Rede. Em primeiro lugar, o modelo é relevante apenas nos lugares em que atores do setor privado podem oferecer o que é considerado um serviço público. Como esses serviços são fortemente regulamentados, as condições específicas em que as empresas podem operar também são importantes. O órgão regulador precisa encontrar um equilíbrio entre regras que incentivem os operadores a investir e regras que garantam a cobertura do serviço e o cumprimento dos padrões de desempenho. É preciso definir e regulamentar níveis de tarifas para cobrir o investimento do operador e permitir que o consumidor consiga pagar pelo serviço.

Disponibilidade de apoio público para chegar aos mais pobres:

Dada a importância fundamental dos serviços prestados, as companhias não raro são obrigadas — seja pela regulamentação, seja por pressão das partes interessadas — a chegar até os domicílios mais carentes, que não podem pagar nem mesmo por um serviço de custo extremamente baixo. Nesses casos, a disponibilidade de recursos públicos se torna um fator crucial para o sucesso. Esses recursos podem ser oferecidos na forma de doações e empréstimos a juros baixos para a construção do último trecho da rede, de ajuda baseada em resultados e de subsídios diretos aos usuários finais para ajudar a pagar as contas mensais dos consumidores.



EMPRESAS SEM CONEXÃO COM A REDE PRINCIPAL

Embora o modelo de Serviços no Último Trecho da Rede seja mais comum no nosso portfólio, a IFC está começando a notar o surgimento de empresas promissoras sem conexão com a rede principal. Esses sistemas oferecem água e energia elétrica com segurança e a um preço acessível a vilarejos aonde não é econômico levar a rede principal. Para isso, lançam mão de tecnologias de purificação e geração distribuídas; de parcerias com operadores locais; e do envolvimento com os consumidores e orientação para gerar demanda e assegurar o pagamento no prazo. Destacam-se os seguintes exemplos:

- Nas Filipinas, a **Manila Water** está testando sistemas independentes que fornecem água limpa a um custo acessível a comunidades fora da sua rede de abastecimento. Os parceiros, normalmente governos locais, operam esses sistemas e os clientes pagam suas contas em lojas de bairro — e o saldo é transferido à companhia por meio de tecnologia móvel para bancos.
- Na Índia, a **WaterHealth International** desenvolve e comercializa seus próprios sistemas descentralizados de purificação e desinfecção, oferecendo água potável a

um custo acessível a comunidades fora da sua rede de abastecimento. As comunidades locais operam esses sistemas e algumas chegam até a se tornar proprietárias, após pagar o custo do investimento.

- Também na Índia, a **Husk Power** constrói usinas de 35 a 50 quilowatts que funcionam apenas com cascas de arroz, gerando eletricidade por meio da gaseificação de biomassa, e se conectam aos domicílios usando microrredes de distribuição simples, com cabos isolados suspensos por postes de bambu. Embora a Husk opere alguns dos sistemas, muitos são transferidos para empreendedores locais e a empresa se mantém envolvida para oferecer treinamento e manutenção.

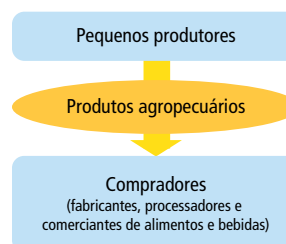
Essas empresas são novas e estão evoluindo rapidamente. Os investimentos da IFC na Husk e na WaterHealth estão entre os investimentos em estágio mais inicial no portfólio. Essas inovações tecnológicas são promissoras e absolutamente fundamentais. Mais inovações no modelo de negócios serão igualmente fundamentais à medida que essas jovens empresas busquem alcançar sustentabilidade financeira e escala financeira.

MODELO DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:

Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores transforma pequenos produtores geograficamente dispersos em fornecedores confiáveis de produtos de qualidade por meio de métodos de agregação eficientes e pacotes de serviços de apoio sob medida que formam capacidades e geram fidelidade. Entre os serviços de apoio mais comuns, destacam-se a extensão agrícola, o desenvolvimento de negócios, o acesso a insumos agrícolas e o crédito. Às vezes, os compradores preferem concentrar-se em culturas de valor agregado, capazes de obter um preço mais alto no mercado, para ajudar a cobrir os custos desse apoio.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios	Obter um abastecimento estável e de qualidade a um custo competitivo				
Soluções	<ul style="list-style-type: none">1 Agrupamento<ul style="list-style-type: none">• Centros de coleta• Associações de produtores2 Capacitação<ul style="list-style-type: none">• Extensionistas• Escolas rurais• Unidades demonstrativas3 Acesso a insumos<ul style="list-style-type: none">• Compras por atacado• Venda de insumos pelo preço de custo• Doação de insumos4 Acesso a financiamento<ul style="list-style-type: none">• Compra de insumos a crédito• Empréstimos em dinheiro• Financiamento de terceiros				

1 Agrupamento: Pequenos produtores rurais são amplamente dispersos em muitos mercados, em que a infraestrutura de transporte tende a ser insuficiente, e também produzem em pequena escala. Consequentemente, o modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores prevê vários métodos de agrupamento para reduzir o custo de transação envolvido. Alguns compradores usam *centros de coleta*. A Salala Rubber, cliente da IFC na Libéria, usa 14 estações remotas para compras, as quais são de propriedade de agentes independentes que compram em nome da empresa em troca de uma comissão. Outros compram de *associações de produtores*, como cooperativas, e de outros intermediários em vez de produtores individuais. Outro cliente da IFC, a Alquería, uma produtora de laticínios da Colômbia, adquire, nesses mesmos moldes, quase 42% do leite de que precisa junto a mais de 5500 produtores de pequena escala.

2 Capacitação: Os pequenos produtores enfrentam uma série de limitações. Uma delas costuma ser o conhecimento limitado

sobre as técnicas agropecuárias mais recentes e mais eficazes. Normalmente perpetuam práticas utilizadas por sua família há várias gerações. Como os compradores precisam de produtos agropecuários de alta qualidade e de forma constante, o modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores exige que os produtores sejam capacitados para atender essa demanda — por meio de *extensionistas* ou *escolas rurais*, que muitas vezes usam *unidades demonstrativas* para ajudar a convencer os produtores a pôr em prática o que aprenderam. A maioria dos compradores no portfólio da IFC contam com seu próprio pessoal de assistência técnica, mas alguns também fazem uso de parcerias. A ECOM, uma cliente da IFC que comercializa *commodities* em todo o mundo, fez uma parceria com a Rainforest Alliance, uma organização não governamental com sede nos Estados Unidos, e com o CIRAD, um centro de pesquisa agropecuária francês, para oferecer treinamento a cafeicultores na América Central com o objetivo de aumentar a produtividade, a sustentabilidade ambiental e a possibilidade de certificação dos produtos. Às vezes, a capacitação abrange não

apenas técnicas agropecuárias, mas também as técnicas comerciais necessárias para transformar a atividade de subsistência da pequena empresa em um empreendimento comercial viável.

- 3 Acesso a insumos:** Mercados de insumos agrícolas ainda subdesenvolvidos são outra limitação que os pequenos produtores enfrentam. Muitas vezes, os compradores precisam permitir ou facilitar o acesso a insumos a um custo razoável para que o modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores possa funcionar. Eles o fazem por meio de **compras por atacado**, repassando para os pequenos produtores o desconto que estes não conseguiriam obter sozinhos, como no caso da Alqueria. Outra opção é **vender insumos pelo preço de custo**, como no caso da Salala, ou encarar a **doação de insumos** como um investimento estratégico, sobretudo quando determinados insumos são cruciais para a natureza ou qualidade dos produtos que esperam adquirir. A Salala doa mudas de seringueira para pequenas empresas prontas para fazer o replantio de suas propriedades.
- 4 Acesso a financiamento:** Os pequenos produtores não costumam ter reservas financeiras que possam usar como capital de giro para comprar sementes e outros insumos, contratar trabalhadores e escoar sua produção para o mercado na época da colheita, para depois serem pagos. O acesso a financiamento é crucial; contudo, como a agropecuária é notoriamente arriscada e as pequenas empresas têm pouca ou nenhuma garantia a oferecer, os bancos tendem a não se envolver. Consequentemente, os compradores envolvidos no modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores também precisam atender essa necessidade. Alguns **vendem insumos a crédito**, enquanto outros, como a ECOM e a Salala, chegam a oferecer **empréstimos em dinheiro** a produtores conhecidos cujo potencial de produção tenham avaliado amplamente. Outros compradores oferecem aos produtores contratos que podem ser levados ao banco, o que facilita o acesso a **financiamento de terceiros** — embora isso seja relativamente raro no portfólio da IFC. Um dos clientes da IFC, a Jain Irrigation, um fabricante de equipamentos de irrigação e processadora de produtos agrícolas na Índia, mantém contratos com 4150 produtores relativamente progressivos que se mostraram receptivos à ideia de melhorar as práticas de cultivo.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Vantagem comparativa dos pequenos produtores: O modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores faz uso intensivo de recursos. Para que ele seja uma boa opção, é preciso garantir às empresas uma vantagem comparativa — ou, ao menos, evitar submetê-las a uma situação de desvantagem comparativa. Por exemplo, em alguns mercados, as empresas não têm outra opção senão comprar de pequenos produtores. Esses produtores talvez sejam a fonte predominante de abastecimento por motivos históricos ou regulamentares, por exemplo. Outra possibilidade é garantir que a dinâmica da cultura agrícola favoreça a produção em pequena escala.

Disponibilidade de prestadores de serviço especializados no setor privado: O fato de que muitos compradores envolvidos neste modelo de negócio estejam eles próprios oferecendo serviços de apoio, como prestação de informações, assistência técnica e financiamento — e o fazendo de maneira viável — sugere a existência de oportunidades de negócio para os prestadores de serviço especializados. Alguns podem visar grandes compradores como clientes (de sistemas de informação para manejo da produção agrícola, por exemplo), enquanto outros podem se voltar para produtores individuais e grupos de produtores (oferecendo serviços financeiros, por exemplo). Algumas poucas empresas nesses moldes já podem ser notadas no portfólio da IFC (ver os quadros na página 23).

Disponibilidade de parceiros para dividir custos: O modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores faz uso intensivo de recursos. Contudo, com grandes populações rurais ganhando a vida no campo, esse modelo tem grande potencial de desenvolvimento — o aumento da produtividade e da qualidade, melhor acesso ao mercado e a elevação da renda se traduzem na melhoria do padrão de vida e no crescimento das oportunidades para as futuras gerações. Consequentemente, em muitos países, os doadores contam com mecanismos e programas para ajudar os pequenos produtores. Esses programas buscam cada vez mais envolver grandes compradores no modelo de negócio e podem ser uma fonte de poupança para as empresas, desde que os programas estejam baseados no mercado e com o custo de transação referente à participação suficientemente baixo.



SALALA RUBBER

FINANCIAMENTO DE PEQUENOS PRODUTORES

Para serem fontes confiáveis de produtos de qualidade, os pequenos produtores precisam ter acesso a capital de giro e financiamento para a aquisição de equipamentos e outros produtos que demandam capital. Todavia, a agropecuária é notoriamente arriscada e pode ser difícil ou mesmo impossível obter crédito. Consequentemente, muitas empresas envolvidas no modelo de Incorporação de Pequenos Produtores como Fornecedores oferecem elas próprias alguma forma de financiamento — seja na forma de empréstimos diretos ou por meio da permissão para a compra dos insumos necessários a crédito. No entanto, alguns bancos estão começando a se aventurar no contexto do financiamento de pequenos produtores, muitas vezes em parcerias com doadores e outros investidores dispostos a dividir os riscos. Por exemplo, o Nib International Bank, um banco cliente da IFC na Etiópia, está desenvolvendo um serviço de garantia de crédito parcial para oferecer empréstimos para capital de giro a cooperativas de pequenos produtores rurais que comercializam café lavado de alta qualidade. Essas parcerias que visam reduzir o custo de transação — por exemplo, através de cooperativas e outros grupos de produtores — é crucial, assim como a capacidade dos agricultores de produzir uma cultura que agregue valor e seja capaz de conseguir um preço alto o bastante para pagar o empréstimo e melhorar a vida do agricultor.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MERCADOS AGRÍCOLAS PARA PEQUENOS PRODUTORES

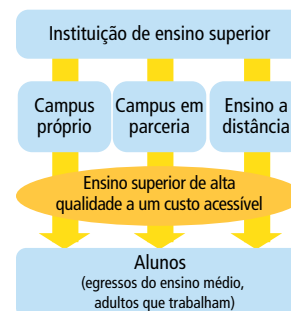
Mercados agrícolas eficientes dependem de um fluxo de informações preciso e oportuno. Ainda assim, em muitos países em desenvolvimento, as pequenas empresas têm pouca noção de quais *commodities* estão em demanda, onde, em que volume e a que preço. Os compradores, por sua vez, talvez tenham pouca visibilidade do que está à disposição, onde, quando e a que nível de qualidade se não fizerem visitas frequentes ao campo — o que pode exigir muito tempo em função da distância e da infraestrutura de transportes insuficiente. A opção mais barata e confiável talvez seja concentrar-se em grandes fornecedores nacionais e nas importações.

Dentro da comunidade de desenvolvimento, já foram feitas várias tentativas que aproveitam o aumento crescente da penetração da telefonia celular para preencher a lacuna em termos de informação. A maioria desses esforços, liderados por doadores, resultaram em custos elevados e foram pouco assimilados. Mais recentemente, várias entidades do setor privado começaram a testar abordagens baseadas no mercado e lideradas pelos usuários. Por exemplo, a Esoko, um cliente da IFC na África, está licenciando e desenvolvendo aplicativos personalizados no âmbito de um sistema de informação de mercados que podem ser usados por produtores individuais, cooperativas e associações de produtores, provedores de extensão a cargo do governo, comerciantes de *commodities* e compradores para trocar ofertas de compra e venda, preços de insumos e produtos agropecuários, orientações sobre culturas, contagem de estoques e locais onde sementes e fertilizantes estão disponíveis — tudo por meio da Internet e da telefonia móvel. A Esoko e outras empresas nesses moldes estão em um estágio inicial, e esse modelo de negócios ainda está em evolução. O modelo tem grande potencial para ajudar a transformar os pequenos produtores em fontes confiáveis de produtos de qualidade para compradores de maior porte — comerciantes, processadores e fabricantes de alimentos e bebidas —, permitindo que esses produtores passem da subsistência para uma atividade agrícola comercial.

Diplomas a um Custo Acessível

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de **Diplomas a um Custo Acessível** permite o acesso de todos ao ensino universitário por meio de uma combinação de inovações que resultam em um custo mais acessível e mais valor para os estudantes de renda mais baixa. Para tornar o custo mais acessível, essas universidades utilizam currículos padronizados que podem ser ministrados por professores que trabalham meio período, campi físicos e virtuais de fácil acesso que possibilitam a redução dos gastos dos alunos com transporte, programas modulares compatíveis com o fluxo de caixa dos estudantes e acesso a crédito estudantil. Para gerar valor, o conteúdo dos cursos e os serviços de planejamento de carreira oferecidos refletem a realidade do mercado de trabalho.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Desenvolver uma oferta de alto valor e baixo custo	Garantir a facilidade de acesso e minimizar os custos de distribuição	Aumentar a disposição e a capacidade de pagamento	Reforçar a proposta de valor, manter os clientes e estimular o marketing boca a boca
Soluções		<ol style="list-style-type: none"> Valor agregado <ul style="list-style-type: none"> Potencial de geração de renda Alta qualidade Credenciamento Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> Padronização Compras por atacado Compatibilidade com o fluxo de caixa dos clientes <ul style="list-style-type: none"> Produto modular 	<ol style="list-style-type: none"> Expansão da rede de distribuição <ul style="list-style-type: none"> Horário noturno Localização conveniente Distribuição virtual 	<ol style="list-style-type: none"> Comunicação do valor <ul style="list-style-type: none"> Marketing boca a boca Acesso a financiamento <ul style="list-style-type: none"> Financiamento de terceiros Compra a crédito 	<ol style="list-style-type: none"> Suporte pós-venda <ul style="list-style-type: none"> Serviços de planejamento de carreira

1 Valor agregado: O custo do ensino superior pode representar uma parcela considerável da renda de um estudante — ou da sua família — o que exige uma mudança significativa do estilo de vida para que os estudos caibam no orçamento da casa. O modelo de Diplomas a um Custo Acessível visa muitos estudantes que serão os primeiros na família a chegar ao ensino superior. É preciso que essas pessoas acreditem que o investimento vale a pena. Especificamente, precisam acreditar que os estudos oferecem a **possibilidade de geração de renda** — de que conseguirão um emprego e um bom salário após se formarem. Os currículos são formulados e adaptados constantemente para preparar os alunos para as exigências do mercado de trabalho local, às vezes após consultas a grandes empresas e associação de classe. Os cursos muitas vezes são ministrados por profissionais da área que têm a oferecer conhecimento prático e contatos de emprego. A **alta qualidade** é importante e muitas universidades que oferecem diplomas a um custo acessível buscam o credenciamento dos órgãos do governo como indicador dessa qualidade. Por exemplo, a Duoc UC, cliente da IFC, recebeu a credencial mais alta, de sete anos, da Comissão Nacional de Credenciamento do Chile.

2 Redução de custos: Na equação custo-benefício, é importante reduzir o custo do ensino superior na medida do possível para que ele seja compatível com a capacidade de pagamento dos estudantes e das suas famílias. As universidades que oferecem diplomas a um custo acessível conseguem manter sob controle o custo da folha salarial por meio de **currículos padronizados**. Esses currículos permitem aos profissionais das respectivas áreas lecionar em meio período, pois reduzem o tempo necessário para preparar aulas dentro do nível de qualidade exigido. As **compras por atacado** permitem aos alunos poupar na compra de material. À medida que o número de alunos aumentou, a Faculdade Anhanguera, cliente da IFC no Brasil, conseguiu negociar preços mais baixos para os livros adotados em seus cursos. A empresa chegou a uma escala que permite a ela mesma publicar e vender livros aos alunos a um custo menor.

3 Expansão da rede de distribuição: Muitos estudantes de baixa renda têm mobilidade limitada e trabalham meio período ou tempo integral. O ensino precisa ser acessível em termos de localização e horário. Assim, o modelo de Diplomas a um Custo Acessível usa o **horário noturno**, **campi em locais convenientes**, onde os estudantes vivam ou trabalhem (ou de fácil acesso por transporte público) e a **distribuição virtual** ou

o ensino *online*. A Anhanguera tem cerca de 650 mil alunos por ano em suas unidades físicas e outros 100 mil ou mais *online*. A Uniminuto, cliente da IFC na Colômbia, está trabalhando com parceiros internacionais — como o Tecnológico de Monterrey, no México — para aumentar seu catálogo de cursos online.

- 4 **Comunicação do valor:** Embora as pessoas de baixa renda reconheçam o valor de um diploma universitário em termos da possibilidade de obter um emprego e um salário melhor no futuro, a perspectiva de assumir um compromisso financeiro tão grande no presente pode ser difícil para quem não tem um fluxo de caixa constante ou uma poupança a qual possa recorrer. O *marketing boca a boca*, quando alunos ou ex-alunos recomendam a instituição, é uma excelente maneira de atrair alunos em potencial e satisfazer a demanda reprimida. A Uniminuto procura ativamente facilitar esse marketing por meio de reuniões propícias a esse intercâmbio de informações.
- 5 **Compatibilidade com o fluxo de caixa dos clientes:** Por reconhecer que o fluxo de caixa dos estudantes de renda mais baixa pode ser mais esporádico, as universidades podem oferecer *programas modulares* que permitem aos alunos obter um diploma para cada curso — saindo com certificados que são valiosos no mercado de trabalho e aos quais podem ser acrescidos novos certificados assim que os alunos dispuserem de dinheiro para retornar à faculdade.
- 6 **Acesso a financiamento:** Os estudantes de baixa renda e suas famílias não têm condições de pagar à vista por um investimento do porte de um curso universitário. O modelo de Diplomas a um Custo Acessível depende do acesso do estudante ao *financiamento de terceiros*, seja do governo ou do setor privado. Por exemplo, a Faculdade Maurício de Nassau, um cliente da IFC na região nordeste do Brasil, trabalha com o ProUni e o Fies, dois programas de crédito estudantil do governo. No Brasil, 175 instituições de ensino superior trabalham com a Ideal Invest, também cliente da IFC (ver o quadro na página 26). Quando as opções externas não são suficientes, faculdades como a Uniminuto permitem aos alunos “*comprar a crédito*” por meio de suas subsidiárias financeiras.
- 7 **Suporte pós-venda:** Outro fator que reforça ainda mais a proposta de valor do modelo de Diplomas a um Custo Acessível é o atendimento prestado pelos departamentos de *planejamento de carreira* nas faculdades. A Duoc UC tem um portal de empregos, aproveita da melhor maneira seus professores e constantemente oferece aos alunos oportunidades de interagir com seu setor de especialização por meio de estágios, concursos, conferências e projetos de colaboração, permitindo aos alunos conseguir um emprego após se formarem. Esses serviços de planejamento de carreira são muito importantes para estimular o marketing boca a boca, reforçar a imagem da marca e motivar os alunos a investir no presente para garantir um futuro melhor.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Demanda do mercado de trabalho por profissionais qualificados:

O modelo de Diplomas a um Custo Acessível funciona melhor quando a demanda por mão de obra qualificada é grande e a oferta é insuficiente. Os alunos não investirão se não acreditarem que conseguirão ganhar dinheiro após se formarem.

Grande número de pessoas que concluíram o ensino médio:

Embora este modelo possa começar pequeno, seu êxito é maior quando ele alcança escala. As regiões com os maiores números de pessoas que concluíram o ensino médio e estão habilitadas a iniciar o ensino superior — possivelmente em função de investimentos do governo no ensino fundamental e médio no passado — são boas candidatas para este modelo. Economias como Índia, China, Indonésia, Filipinas e Egito são bons exemplos.

Disponibilidade de financiamento educacional e bolsas de estudo:

Considerando o nível de investimento necessário, o modelo de Diplomas a um Custo Acessível tem mais êxito quando existe financiamento educacional — seja através do governo ou do setor privado. Essa é uma das razões pela qual os atuais clientes da IFC que operam com este modelo vêm do Brasil, Chile e Colômbia, onde existem programas de crédito subvencionados pelo Estado, bolsas de estudo e agentes do setor privado atuando nessa área.

Disponibilidade de financiamento de longo prazo para empresas:

O investimento em novos campi, a formação de um corpo discente e o fortalecimento da reputação de uma instituição demandam tempo. Na experiência da IFC com o apoio a este modelo, são necessários quatro a cinco anos para que um campus se torne autossustentável do ponto de vista financeiro. Isso significa que uma empresa precisa de financiamento a um custo acessível e de longo prazo para manter-se no rumo certo.

Respaldo da regulamentação a instituições privadas: Uma regulamentação sólida e transparente pode ajudar a estimular o mercado de diplomas a um custo acessível. Em primeiro lugar, os países precisam abrir as portas para o setor privado e, em seguida, simplificar o processo por meio da redução da burocracia. Também cabe aos bons reguladores formular critérios de qualidade reconhecidos. O Chile, por exemplo, tem uma Comissão Nacional de Credenciamento que permite às instituições elevar sua classificação a fim de melhorar sua proposta de valor frente à dos concorrentes. O credenciamento ajuda os estudantes a descobrir como avaliar seu investimento e libera as instituições para se concentrarem na qualidade em vez do marketing.



FINANCIAMENTO EDUCACIONAL INCLUSIVO

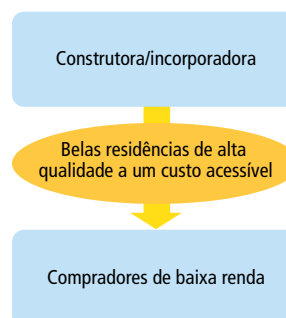
O financiamento educacional é crucial para o crescimento do modelo de Diplomas a um Custo Acessível. Embora alguns governos ofereçam programas de crédito estudantil, as instituições financeiras do setor privado também estão começando a explorar as oportunidades do mercado. Um exemplo é a Ideal Invest, um cliente da IFC no Brasil. Desde 2006, a empresa já financiou os estudos de mais de 17 mil alunos em cursos superiores. Atualmente, seu portfólio soma US\$ 65 milhões.

As instituições financeiras reduzem o risco inerente ao crédito estudantil por meio de vários mecanismos, como o estabelecimento de parcerias com determinadas universidades cujos formandos terão boas chances de reembolsar o empréstimo e empréstimos graduais, ou seja, um semestre por vez. As universidades parceiras também podem ajudar a tornar os empréstimos mais acessíveis até mesmo para os estudantes de renda mais baixa, se arcarem com parte dos juros, tendo em contrapartida o incentivo da instituição financeira na captação de novos estudantes. Um desafio é convencer clientes em potencial de que o ensino superior é um bom investimento. Nesse sentido, os alunos que tomam empréstimos dependem tanto das universidades que oferecem diplomas a um custo acessível quanto as universidades dependem deles.

Moradia a um Custo Acessível

SÍNTESE DO MODELO

O modelo de **Moradia a um Custo Acessível** possibilita às pessoas de baixa renda realizar o sonho da casa própria por meio de uma combinação de moradia de qualidade a um bom preço e acesso facilitado a crédito imobiliário. A casa própria é o maior investimento que a maioria das pessoas fará na vida. Elas precisam estar convencidas de que vale a pena se comprometer, o que pode parecer arriscado. O modelo de Moradia a um Custo Acessível busca chegar a um equilíbrio entre o que o comprador espera (com atenção para a qualidade, itens especiais e o ambiente da comunidade) e um custo acessível (com casas de diferentes tamanhos e projetos em diferentes faixas de preço, além de características que reduzem as despesas correntes ligadas à manutenção de uma casa). Uma vez que o modelo depende do acesso a crédito, ele normalmente abrange a ajuda a quem está comprando uma casa — muitas vezes, a primeira pessoa na família — a vencer todas as etapas do processo de obtenção de um empréstimo imobiliário.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Desenvolver uma oferta de alto valor e baixo custo		Assegurar a capacidade de pagamento	Reforçar a proposta de valor, manter os clientes e estimular o marketing boca a boca
Soluções		<ol style="list-style-type: none"> 1 Valor agregado <ul style="list-style-type: none"> • Alta qualidade • Pacote de produtos 2 Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> • Projeto de baixo custo • Eficiência energética 		<ol style="list-style-type: none"> 3 Acesso a financiamento <ul style="list-style-type: none"> • Financiamento de terceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 4 Suporte pós-venda <ul style="list-style-type: none"> • Informações e orientação aos clientes • Apoio na revenda

1 Valor agregado: A casa própria é o maior investimento que a maioria das pessoas fará. É um investimento que pode parecer arriscado, sobretudo quando a renda é baixa e pode ser incerta. Uma boa relação custo-benefício é o que o faz valer a pena. O modelo de Moradia a um Custo Acessível está centrado em um produto de **alta qualidade** que se encaixa no que deseja o comprador e se destaca pela localização, projeto atraente e itens especiais, como acesso à Internet e sistemas de segurança. A residência vem com a escritura o que é uma grande vantagem para compradores que talvez vivessem sob a ameaça de despejo em assentamentos informais e sem poder usar a casa como garantia. Ademais, este modelo normalmente consiste em um **pacote de produtos** que compreende não apenas uma casa, mas também uma comunidade — com atrativos como parques, jardins e centros comunitários.

2 Redução de custos: Do outro lado da equação custo-benefício, as residências precisam ser de baixo custo — não apenas para o comprador, mas também para o proprietário e seus moradores com o passar do tempo. Isso pode ser alcançado por meio de uma combinação de um **projeto de baixo custo e eficiência energética**. Por exemplo, muitas construtoras e incorporadoras que seguem o modelo de Moradia a um Custo Acessível oferecem casas a partir de um tamanho mínimo funcional, com plantas destinadas a aproveitar ao máximo a limitação de espaço, muitas vezes em edifícios com muitas unidades, para que os custos com loteamento e infraestrutura primária possam ser

divididos entre múltiplos compradores. A VINTE, uma incorporadora mexicana e cliente da IFC, oferece unidades a partir de US\$ 23 mil, com cozinha, sala de jantar/estar, dois quartos e banheiro em pouco mais de 40 metros quadrados, em prédios com muitas unidades. As residências da VINTE também são desenhadas de modo a reduzir a conta de gás em até 75%, bem como diminuir as contas de energia elétrica, por meio de placas de energia solar opcionais no telhado. É importante encontrar o equilíbrio certo entre o que o comprador espera e um custo acessível, sobretudo para novas construtoras e incorporadoras que adotem este modelo de negócios relativamente novo, pois essas empresas ainda precisam estabelecer seu nome e reputação e talvez não tenham a capacidade nem os recursos de empresas maiores já estabelecidas.

3 Acesso a financiamento: Mesmo com a atenção ao custo acessível, o volume do investimento na casa própria geralmente exige financiamento. Para a maioria das pessoas de baixa renda, esse financiamento será o empréstimo maior e mais longo que ela fará na vida. Essas pessoas talvez venham de assentamentos informais e sejam os primeiros na família a ter uma casa própria e passar pelo processo do financiamento imobiliário. Talvez não tenham nem uma conta bancária. Para alguém cuja renda é baixa, que não tem muita certeza sobre as suas perspectivas de emprego no longo prazo, a perspectiva de uma dívida como essa assusta — e o processo de assumi-la não fica atrás. O modelo de Moradia a um Custo Acessível se baseia no acesso

dos compradores a **financiamento imobiliário de terceiros** e muitas vezes o torna mais fácil quando o cliente é orientado e recebe assistência direta durante o processo de solicitação do empréstimo. A VINTE, por exemplo, ajuda seus clientes a organizar e apresentar todos os documentos necessários.

- 4 **Suporte pós-venda:** Como proprietários de primeira viagem, muitas vezes os primeiros na família a realizar o sonho da casa própria, os clientes do Moradia a um Custo Acessível talvez não saibam como manter uma casa para maximizar seu valor de revenda. Talvez nunca tenham participado de associações comunitárias ou tenham sido obrigados a seguir regras e regimentos feitos para aumentar o valor de todas as residências de um condomínio. Para ajudar os clientes a tirar o máximo proveito do investimento, este modelo prevê a prestação de **informações e orientação** aos clientes sobre esses aspectos, além de esforços para promover um senso de propriedade das áreas comuns, o que desestimula atos de vandalismo e aumenta a segurança.

No âmbito do Moradia a um Custo Acessível, assim como será para muitos a primeira vez que compram uma casa, também será a primeira vez que essas pessoas venderão uma casa, quando chegar o momento. É do interesse do comprador que a casa seja vendida para uma pessoa que seja um membro responsável da comunidade, uma vez que comunidades bem cuidadas e seguras são cruciais para a imagem e a marca do construtor. Por esses motivos, o modelo de Moradia a um Custo Acessível prevê o **apoio na revenda** — por exemplo, pôr uma casa no mercado mediante o pagamento de uma taxa. O apoio na revenda também contribui para fidelizar o cliente, aumentando a oportunidade de as construtoras e incorporadoras venderem imóveis maiores ou de preço mais alto.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Disponibilidade de financiamento de longo prazo para empresas em grande escala: Para construtoras e incorporadoras, a lucratividade depende das economias de escala associadas a grandes empreendimentos. Tais empreendimentos exigem um grande volume de capital inicial para adquirir terrenos e construir residências, e talvez passem vários anos até que todos esses imóveis sejam vendidos. Em alguns países, os governos ajudam esses empreendedores a enfrentar esse desafio por meio de contribuições na forma de terrenos, com a condição de que uma porcentagem das residências seja vendida ou cedida ao governo para ser transferida para famílias de baixa renda. As vendas de imóveis são sensíveis a declínios da economia e as construtoras e incorporadoras precisam ter reservas financeiras para atravessar períodos de baixa demanda dos clientes.

Disponibilidade de crédito imobiliário: O crédito imobiliário é crucial para impulsionar a demanda por moradias e, infelizmente, um importante obstáculo em muitos países — sobretudo para as

pessoas de baixa renda, que têm pouco ou nenhum acesso ao setor financeiro formal. Países como Brasil, México, África do Sul, Índia, Filipinas e Turquia têm ou estão desenvolvendo programas de crédito imobiliário para pessoas de baixa renda. Em alguns países, o setor privado está começando a entrar nesse mercado (ver o quadro abaixo).

Disponibilidade de terrenos: Se um empreendimento se situa em uma área demasiado distante do local de trabalho, escola, família e amigos dos possíveis compradores, eles preferirão continuar em moradias de baixa qualidade pela conveniência, pela economia de tempo e de dinheiro com transporte, e pela presença de redes de apoio social. A localização é parte crucial da estratégia de qualquer projeto de sucesso e, em algumas regiões metropolitanas, a disponibilidade de terrenos — a um preço que as pessoas de renda mais baixa consigam pagar — constitui um grande desafio.

FINANCIAMENTO HABITACIONAL INCLUSIVO

O modelo de Moradia a um Custo Acessível depende da disponibilidade de financiamento habitacional para pessoas de baixa renda. Contudo, em muitos países, só os ricos têm acesso a esse tipo de financiamento ou existe um descompasso entre o financiamento privado à disposição dos ricos e os subsídios oferecidos aos muito pobres. Conforme discutido acima, alguns países estão desenvolvendo programas de crédito imobiliário que começam a reduzir essa diferença. E em alguns lugares, o setor privado está ganhando seu espaço. A IFC começa a notar uma ou outra empresa desse tipo no seu portfólio. Por exemplo, a cliente da IFC La Hipotecaria concedeu mais de 20 mil empréstimos imobiliários a mutuários de renda baixa ou renda média baixa no Panamá e em El Salvador.

Para atender bem os mutuários de baixa renda, as companhias hipotecárias do setor privado dependem bastante de processos padronizados de tramitação, aprovação e cobrança de empréstimos, que podem ser ainda mais eficientes com o uso da tecnologia. Para manter índices de cobrança elevados, essas companhias adotam medidas para aumentar a conveniência — possibilitando o pagamento em supermercados ou por meio de serviços de transferência de dinheiro, por exemplo — ou mesmo o débito automático por meio de desconto em folha. Por último, em alguns países, essas companhias tiram partido de incentivos do governo para tornar os créditos imobiliários mais acessíveis até mesmo para as pessoas de renda mais baixa. No Panamá, por exemplo, o governo oferece créditos fiscais a companhias hipotecárias que oferecem juros subsidiados.



MODELO DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:

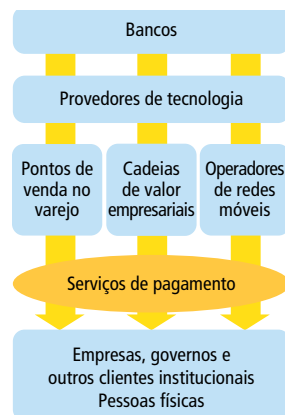
Plataformas para Transações Eletrônicas

SÍNTESE DO MODELO

Aproximadamente 3,5 bilhões de pessoas em todo o mundo não têm acesso a serviços financeiros. Uma das principais razões é que as instituições financeiras enfrentam um alto custo de transação e uma complexa logística para atingir os pobres, sobretudo em áreas afastadas, pois é complicado transportar e distribuir dinheiro com segurança. Esses desafios também se impõem aos fornecedores de outros bens e serviços que precisam de uma infraestrutura de distribuição e mecanismos de pagamento para transacionar com os pobres. Contudo, as plataformas para transações eletrônicas estão começando a fazer face a esses desafios, criando oportunidades para atender clientes de baixa renda e transferi-los para uma sociedade do dinheiro eletrônico. Transações eletrônicas proporcionam aos consumidores benefícios como conveniência, eficiência, segurança e acesso e integração ao sistema financeiro formal.

A IFC está investindo em um conjunto diversificado de empresas de tecnologia que ajuda a criar a complexa infraestrutura necessária para o funcionamento de uma sociedade de dinheiro eletrônico. Por exemplo, a YellowPepper oferece “carteiras eletrônicas” no telefone celular a clientes não bancarizados para que possam pagar por bens e serviços; a Suidhaa possibilita a compra eletrônica de bens virtuais, como passagens de trem ou recargas de celular por meio de mais de 40 mil pontos de venda no varejo, e a FINO oferece, entre outros serviços, carteiras eletrônicas na forma de cartões inteligentes a 23 milhões de clientes, que podem receber e sacar benefícios sociais distribuídos pelo governo da Índia.

Essas empresas têm diferentes modelos de negócios. Contudo, fundamentalmente, tais modelos apresentam semelhanças interessantes, que estão resumidas abaixo.



DESAFIOS E SOLUÇÕES

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios		Desenvolver uma oferta de alto valor e baixo custo	Garantir a facilidade de acesso aos produtos e minimizar os custos de distribuição	Assegurar a disposição e a capacidade de pagamento	Reforçar a proposta de valor, manter os clientes e alimentar o marketing boca a boca
Soluções		1 Valor agregado e redução de custos <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia 	2 Expansão da rede de distribuição <ul style="list-style-type: none"> • Alavancagem das redes de varejo estabelecidas • Alavancagem dos pontos de venda no varejo existentes • Alavancagem das redes de constituintes existentes 3 Capacitação <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Orientação individualizada 	4 Comunicação do valor <ul style="list-style-type: none"> • Mensagem principal • Incentivos • Conscientização do cliente 	5 Suporte pós-venda <ul style="list-style-type: none"> • Acesso contínuo a dinheiro

1 Valor agregado e redução de custos: O modelo de Plataformas para Transações Eletrônicas usa a tecnologia para oferecer a clientes com pouco ou nenhum acesso a serviços bancários meios para usar dinheiro em formato eletrônico — uma opção conveniente, segura, transparente e de baixo custo para substituir as transações com dinheiro vivo. A tecnologia do dinheiro eletrônico abrange aparelhos externos como telefones celulares, cartões inteligentes e terminais em pontos de venda usados para acessar reservas de dinheiro eletrônico, bem como toda a infraestrutura de comutação e processamento que movimenta esse dinheiro e mantém os registros das operações. Com

as transações eletrônicas, cada cliente economiza tempo (até então gasto no deslocamento a lugares distantes ou em longas filas) e dinheiro (os custos do transporte e os ganhos não recebidos). Além disso, as pessoas ficam menos vulneráveis a roubos e corrupção. No caso de clientes institucionais, como bancos e empresas, as plataformas para transações eletrônicas reduzem o custo do atendimento a clientes de baixa renda, pois o compartilhamento de plataformas tecnológicas, canais de distribuição e até mesmo de marcas proporciona economias de escala.

Por sua vez, isso dá mais opções aos consumidores, permitindo-lhes acesso a produtos e serviços que podem ser distribuídos

de maneira virtual, mas que até então eram difíceis ou impossíveis de obter. Destacam-se os empréstimos, remessas, produtos de poupança, seguros e passagens de diferentes meios de transporte.

- 2 Expansão da rede de distribuição:** O modelo de Plataformas para Transações Eletrônicas é baseado em um alto volume de transações, uma baixa margem e exige uma massa crítica de clientes. Assim, o modelo prevê várias soluções para chegar a essa massa crítica de clientes de maneira rápida e eficiente. Uma dessas soluções é a **alavancagem das redes de varejo já estabelecidas** para garantir um grande rastro de agentes — pessoas ou empresas contratadas para registrar clientes e facilitar suas transações. Por exemplo, a YellowPepper tira partido das redes existentes de distribuidores de recarga para telefones celulares. A Suidhaa, cliente da IFC e provedor de transações eletrônicas na Índia, faz uso dos centros de governo eletrônico. Onde não existem redes estabelecidas ou as existentes não têm alcance suficiente, as empresas também **alavancam pontos de venda no varejo já existentes**, em vez de construir suas próprias lojas.

Outra solução para chegar à massa crítica de clientes rapidamente é visar grandes instituições com boas **redes de relacionamento já estabelecidas** — clientes, empregados ou cidadãos. Por exemplo, a YellowPepper visa gigantes como a Coca-Cola e a SAB Miller, que possuem um grande número de pequenas empresas e clientes nas suas cadeias de valor. A FINO, uma empresa de tecnologia para serviços financeiros e cliente da IFC na Índia, está trabalhando com o governo indiano para cuidar da transferência dos benefícios do seguro saúde e do emprego rural para milhões de beneficiários de baixa renda.

- 3 Capacitação:** Durante a transição do dinheiro vivo para o dinheiro eletrônico, a capacitação de agentes é essencial, pois, para o cliente, eles são a linha de frente do serviço de transações eletrônicas, desempenhando funções vitais, como orientação aos clientes, registro, suporte a transações e a conversão entre dinheiro vivo e dinheiro eletrônico. A interação do cliente com um agente estabelece a confiança que será crucial para a adoção e o uso de transações eletrônicas. Portanto, o modelo depende de **treinamento** sobre o serviço que está sendo efetivamente oferecido, captação de clientes e conhecimentos gerais de negócios e finanças — o que é fundamental para manter a liquidez necessária para ajudar os clientes a trocar dinheiro vivo por créditos eletrônicos e vice-versa sempre que precisarem. Várias empresas que usam este modelo, como a Suidhaa e a FINO — também oferecem **orientação individualizada** para ajudar os agentes a administrar suas operações.
- 4 Comunicação do valor:** As empresas bem-sucedidas na área de plataformas para transações eletrônicas dependem de uma **mensagem principal** que expresse a proposta de valor da empresa de uma maneira com a qual os clientes possam se identificar. A campanha promocional da YellowPepper oferece aos clientes “mais tempo para você”. Os provedores de transações eletrônicas também usam incentivos para estimular os clientes a testar o novo serviço — a YellowPepper estimula a adesão dos clientes ao oferecer um tempo de recarga do celular equivalente à taxa de inscrição. Contudo, é preciso mais do que anúncios

e incentivos para envolver os clientes que nunca tiveram uma experiência formal com serviços financeiros eletrônicos. A **conscientização do cliente** é vital. Os agentes desempenham um papel crucial ao informar aos clientes os benefícios de passar do dinheiro vivo para o dinheiro eletrônico e, às vezes, os clientes precisam de uma orientação mais intensiva e abrangente. Por exemplo, a FINO organiza oficinas de educação financeira em vilarejos para ensinar aos clientes como funcionam o sistema bancário e os serviços financeiros de modo geral — e os bancos eletrônicos em especial.

- 5 Suporte pós-venda:** Com o passar do tempo, o dinheiro eletrônico estará em todos os lugares. Até lá, enquanto o dinheiro vivo e o dinheiro eletrônico coexistirem, as empresas dessa área precisam garantir que os clientes tenham **acesso contínuo ao dinheiro vivo**. Caso contrário, o sistema perde sua utilidade e os clientes, a confiança. Quando a FINO abriu, os novos clientes depositavam 100 rupias e, cinco minutos depois, sacavam 99 rupias para ver se conseguiam reaver seu dinheiro. Se a experiência do cliente for positiva nesse sentido, ficam garantidos a retenção do cliente e o marketing boca a boca, o que ajuda a captar a próxima geração de usuários.

FATORES EXTERNOS PARA O SUCESSO

Regulamentação: Os quadros regulatórios determinam se as instituições não financeiras, como operadoras de redes móveis e empresas de tecnologia, podem oferecer transações eletrônicas e serviços financeiros. Na maioria dos casos, essas empresas são obrigadas a estabelecer parcerias com bancos. Regulamentos proporcionais abrem espaço para a inclusão financeira ao permitir que os provedores de transações eletrônicas capturem os clientes da base da pirâmide a um custo menor. Por exemplo, as exigências quanto a “conhecer o cliente” podem ser menos rigorosas. Por um lado, para os clientes da BdP que não têm uma carteira de identidade oficial com comprovação de endereço, é caro ou impossível cumprir essas exigências. Ao mesmo tempo, esses clientes mantêm pequenas reservas de dinheiro eletrônico e fazem pequenas transações, o que constitui um risco pequeno para o sistema financeiro.

Parceiros dispostos: Para que os provedores possam chegar a uma massa crítica de usuários rapidamente, as empresas e governos precisam estar dispostos a adotar as transações eletrônicas em suas redes. Esses parceiros proporcionam acesso a um grande número de varejistas, clientes, empregados e outros cidadãos. Ademais, sobretudo quando exigido por lei, os provedores de transações eletrônicas precisam estabelecer parcerias com bancos que não apenas desejem atender aos clientes da BdP, mas que também estejam abertos ao uso de canais de distribuição não tradicionais para fazê-lo.

Grande penetração dos telefones celulares: A maioria dos provedores de transações eletrônicas usa telefones celulares como dispositivos de acesso pelos usuários. Esses telefones continuarão a ser populares: em 2012, estima-se que 1,7 bilhão de pessoas terão um telefone celular nos países em desenvolvimento mas não terão acesso algum a serviços financeiros.



Ideias ao Combinar os Diferentes Modelos

Ao analisar os sete modelos de negócios inclusivos destacados neste relatório, notamos um variado leque de soluções empregadas para enfrentar os principais desafios aos negócios ao longo da cadeia de valor. Até aqui, discutimos essas soluções para cada modelo, no intuito de apresentar aos leitores as informações de que precisam, da maneira mais direcionada e objetiva possível. Ao mesmo tempo, acreditamos — e nossos clientes nos confirmaram — que o aprendizado com base em vários modelos é de grande valor. Muitos dos desafios enfrentados são semelhantes e não há mal algum em contar com uma relação de possíveis soluções para pôr em prática ou inspirar futuras inovações. Ao combinar os desafios e soluções de cada modelo de negócios descrito na seção anterior, chegamos ao resumo abaixo.

RESUMO DOS DESAFIOS E SOLUÇÕES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Cadeia de valor	Compra/contratação	Desenvolvimento de produtos/serviços	Distribuição	Vendas e marketing	Atendimento ao cliente
Desafios	Obter um abastecimento estável e de qualidade a um custo competitivo	Desenvolver uma oferta de alto valor e baixo custo	Garantir a facilidade de acesso aos produtos e minimizar os custos de distribuição	Assegurar a disposição e a capacidade de pagamento	Reforçar a proposta de valor, manter os clientes e alimentar o marketing boca a boca
Soluções	<p>Agregação</p> <ul style="list-style-type: none"> Centros de coleta Associações de produtores <p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> Extensionistas Escolas rurais Unidades demonstrativas <p>Acesso a insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> Compras por atacado Venda de insumos pelo preço de custo Doação de insumos <p>Acesso a financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de insumos a crédito Empréstimos em dinheiro Financiamento de terceiros 	<p>Valor agregado</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta qualidade Potencial de geração de renda Credenciamento Pacote de produtos Tecnologia <p>Redução de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> Padronização Compras por atacado Projeto de baixo custo Eficiência energética Alavancagem do conhecimento sobre os clientes atuais <p>Compatibilidade com o fluxo de caixa dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Embalagens pequenas Produto modular Acesso compartilhado 	<p>Expansão da rede de distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> Alavancagem das redes de varejo e de constituintes estabelecidas Alavancagem dos pontos de venda no varejo existentes Uso de distribuidores independentes especializados Distribuição virtual Horário noturno Localização conveniente <p>Entregas personalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregas pequenas e frequentes Sortimento personalizado <p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> Treinamento Orientação individualizada <p>Acesso a financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de estoque a crédito <p>Redução de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> Tecnologia de distribuição eficiente Recursos públicos 	<p>Comunicação do valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Conscientização do cliente Marketing boca a boca Mensagem principal Incentivos <p>Preços acessíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> Preços diferenciados Recursos públicos <p>Aumento dos índices de cobrança</p> <ul style="list-style-type: none"> Formação em negócios Uso de medidores inteligentes Senso de propriedade Alavancagem dos pontos de venda no varejo existentes Incentivos ao pagamento <p>Acesso a financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra a crédito Financiamento de terceiros 	<p>Suporte pós-venda</p> <ul style="list-style-type: none"> Informações e orientação aos clientes Manutenção e reparos Apoio na revenda Serviços de planejamento de carreira Acesso contínuo a dinheiro

Ao mirar os desafios para os negócios e as suas soluções em todos os modelos, também reforçamos algumas ideias que influenciam a IFC no seu trabalho com os clientes no que respeita aos modelos de negócios inclusivos:

➤ A geração de valor para a BdP é primordial

Para ter sucesso e manter-se sustentável com o decorrer do tempo, um modelo de negócios precisa gerar valor para a empresa e seus parceiros em cada etapa da cadeia de valor. Cada modelo descrito neste relatório gera valor para os fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores da BdP.

Essa constatação pode parecer óbvia. Mas a *forma* de gerar valor para a BdP talvez não seja tão óbvia, e operar com base em uma hipótese pode levar as empresas a tomar o caminho errado. É muito fácil para as pessoas achar que já sabem o

que os menos afortunados querem ou precisam. Se as boas intenções tomarem o lugar de uma investigação aprofundada, elas impedirão as empresas de realmente entender os mercados que tentam atender. O que o cliente-alvo compra atualmente? Onde, por que e a que preço? Esses padrões de compra satisfazem outras necessidades — por exemplo, interação social, formação de relações ou a necessidade de se encaixar em um grupo? Quais são as aspirações dos clientes e que influências elas refletem? Perguntas semelhantes podem ser feitas sobre os padrões de produção do lado da oferta e sobre as práticas comerciais na distribuição e na cadeia de valor. A melhoria do conhecimento de toda cadeia de valor pode ajudar, e algumas empresas estão embarcando em novas e inovadoras formas de pesquisa em conjunto com organizações da sociedade civil, por exemplo. Não raro, porém, a experiência é necessária para entender realmente o que ocorre na prática.

Esse tipo de entendimento habilita uma empresa a desenvolver uma proposta de valor convincente, o que é crucial para o sucesso do negócio — quer ela resulte em uma redução de custos, um aumento da qualidade, um potencial de ganhos maior, uma melhora da autoestima ou outra coisa. Para os clientes, a compra de um novo produto ou serviço precisa compensar a parcela que ele tomará de um orçamento já limitado. Para os fornecedores, distribuidores e varejistas, uma nova oportunidade de negócios ou uma nova prática comercial precisa fazer com que valha a pena o risco de alterar uma estratégia de geração de renda bem calibrada. Embora a redução e/ou a divisão de custos possa ser crucial, a disposição de pagar (no caso dos clientes) ou investir (no caso dos fornecedores, distribuidores e varejistas) é a base para todo modelo de negócios inclusivo que seja financeiramente sustentável e possa ser reproduzido e expandido. É importante lembrar que o conceito de valor é subjetivo. Para que um negócio inclusivo tenha êxito — e cumpra o objetivo de desenvolvimento de melhorar as condições dos mais pobres — as empresas precisam gerar valor de acordo com a definição de valor para as pessoas que estão na base da pirâmide.

➤ Os modelos de negócios inclusivos quase sempre são de alto contato humano

Todos os modelos de negócios inclusivos descritos neste relatório são de *alto contato humano*. Eles exigem um esforço significativo para, por exemplo, transformar agricultores de subsistência em fornecedores produtivos e confiáveis; pequenas lojas de bairro em canais de varejo e distribuição de alto desempenho; pessoas céticas e sem dinheiro em consumidores contumazes que contam sua experiência a seus amigos.

Esses modelos de negócios não apenas oferecem uma proposta de valor sólida, como também atuam de forma a conscientizar o público-alvo dessa proposta e fazer com que ele a compreenda. Fornecedores, distribuidores, varejistas e clientes talvez não estejam familiarizados com os novos produtos, serviços e oportunidades de subsistência e talvez não percebam que diferença eles fazem. Talvez suas impressões estejam equivocadas. Por exemplo, quando a Promigas começou a operar na Colômbia, as famílias acreditavam que o serviço de gás natural era perigoso. Em alguns casos, a base da pirâmide talvez não esteja acostumada a pagar por um determinado produto ou serviço, como água tratada. E como sua renda disponível é pouca, os clientes da BdP não raro são obrigados a cortar outra despesa do orçamento para abrir espaço para o novo produto ou serviço. As empresas estão respondendo a essa necessidade de aumentar a conscientização e melhorar a compreensão quanto à proposta de valor por meio de soluções como mensagens ao público-alvo, orientação aos clientes, marketing boca a boca e incentivos.

Muitas vezes, a conscientização e a compreensão da proposta de valor não são suficientes para a boa implementação do negócio inclusivo; as empresas precisam também tomar medidas para ampliar a capacidade do público-alvo de responder a essas ações. Os fornecedores talvez careçam de informações sobre o mercado, sobre o que é necessário ou sobre a capacidade exigida para produzir de acordo com as especificações. Os distribuidores e varejistas talvez não dominem a gestão de estoques ou o marketing necessário para estocar as prateleiras de modo que os produtos

certos estejam disponíveis sempre que os consumidores os procurarem. Os consumidores talvez não tenham o conhecimento nem a habilidade para aproveitar ao máximo um produto ou serviço e, assim, obter todos os benefícios possíveis e voltar a adquiri-lo. Isso vale no caso de serviços habitacionais e financeiros, por exemplo, em que o conhecimento dos produtos consiste em evitar que o cliente se veja em dificuldades — superendividado, por exemplo — e assim, a proposta de valor da empresa tem que ir além de apenas fazer com que o cliente tire o máximo proveito daquela experiência. As empresas vêm enfrentando esses desafios por meio de soluções na forma de capacitação, oferecendo formação e orientação ao longo da cadeia de valor.

Finalmente, os modelos de negócios inclusivos de sucesso costumam prever financiamento para fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores que não dispõem de economias para fazer despesas imediatas de um valor mais alto (como implementos agrícolas, reforma de estabelecimentos comerciais, estudos ou moradia), nem do capital de giro para arcar com despesas correntes ou mesmo diárias (como o plantio e a colheita, compra de estoques ou comida na mesa todos os dias). A resposta das empresas tem sido dada por meio de soluções como a possibilidade de comprar a crédito, acesso a financiamento de terceiros e, em alguns casos, até mesmo empréstimos em dinheiro.

A mensagem principal é que, em sua maior parte, os mercados e fontes de abastecimento na base da pirâmide não estão apenas esperando para serem explorados — precisam ser cultivados ativamente.⁹ Os modelos de alto contato humano necessários fazem uso intensivo de recursos locais. As empresas precisam ter — ou estar dispostas a estabelecer — uma forte presença local, com infraestrutura, funcionários e sistemas, e é preciso manter um compromisso de prazo relativamente longo com o mercado. Por último, modelos de alto contato humano precisam ter a capacidade para gerar um volume de receita suficiente para alcançar a viabilidade comercial. As duas últimas ideias desta seção discutem duas formas diferentes, possivelmente complementares, de fazer isso.

➤ Muitos modelos de negócios inclusivos que deram certo abrangem toda a pirâmide e não apenas a base

Modelos de negócios inclusivos quase sempre são de alto contato humano, porém os consumidores de baixa renda precisam de preços relativamente baixos. Como as empresas conciliam esses dois imperativos aparentemente conflitantes? Uma resposta é uma margem operacional alta.¹⁰ Alguns modelos de negócios de fato alcançam margens operacionais bastante altas, por exemplo, quando as empresas que dominam o mercado são ineficientes ou cobram preços exorbitantes, o que permite que novos participantes ingressem no mercado com estruturas de custo bem menores e preços apenas ligeiramente mais baixos. A diferença — ou margem operacional — é usada para cobrir os custos do

9 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzansky, and Nishant Lalwani. 2011. "Is the Bottom of the Pyramid Really for You?" *Harvard Business Review* 2011, Volume 3.

10 Simanis, Erik, April 2011. "The Margin Myth: Why Low Margins Sink Businesses at the Bottom of the Pyramid". Working Paper, Center for Sustainable Global Enterprise, Cornell University.

estímulo da demanda, capacitação, acesso a financiamento e outros aspectos de alto contato humano do negócio. Cumpre notar que a margem de lucros, depois de descontar essas despesas operacionais, ainda pode ser baixa — de acordo com o mantra “volume grande, margem pequena”, que tem dominado o espaço da base da pirâmide — e que os custos do investimento inicial também devem ser levados em conta na equação da viabilidade financeira global.

São raras as oportunidades de negócios na BdP que oferecem altas margens operacionais. A IFC vê com muito mais frequência empresas que estão se envolvendo com segmentos da BdP como parte de mercados ou bases de fornecedores mais amplos para fazer funcionar modelos de negócios inclusivos de alto contato humano. Muitos dos modelos bem-sucedidos no portfólio da IFC não são apenas “modelos da base da pirâmide”, mas sim modelos que abrangem toda a pirâmide. A concepção da “pirâmide como um todo” permite às empresas aproveitar a infraestrutura existente, obter economias de escala e, às vezes, aproveitar de subsídios cruzados ao cobrar preços diferenciados com bases em indicadores selecionados da capacidade de pagamento — e tudo isso pode ajudá-las a atingir os consumidores de baixa renda por meio de preços mais em conta. Os benefícios para as empresas englobam a participação no mercado, a vantagem de ser o pioneiro e a oportunidade de inovação que, no futuro, pode vir a se transformar em uma vantagem competitiva também em mercados de renda mais alta. No caso das empresas que se envolvem com produtores de baixa renda, essa concepção da pirâmide como um todo (por exemplo, comprar tanto de produtores maiores e mais comerciais, como de pequenos fornecedores) também pode ajudar a diversificar a base de fornecedores e administrar riscos.

➤ **Recursos públicos podem ser empregados de forma estratégica**

Em virtude do impacto que os modelos de negócios inclusivos podem produzir, os governos, os doadores multilaterais e bilaterais e as fundações privadas podem oferecer financiamento não

reembolsável. Não raro, os doadores enfocam empreendimentos em seu estágio inicial, ajudando-os a acelerar o processo até a sustentabilidade e escala financeira. Mas os modelos de negócios inclusivos que já alcançaram esse ponto também podem colher benefícios, desde que empreguem os recursos públicos de maneira estratégica. Esses recursos de forma alguma substituem um caso de negócios, mas podem torná-lo ainda mais forte.

Uma estratégia é o uso de recursos públicos para maior penetração no mercado da base da pirâmide, alcançando grupos de renda ainda mais baixa do que seria possível alcançar em termos estritamente comerciais. Muitos governos proporcionam recursos para serviços como eletricidade e saúde diretamente aos usuários finais, oferecendo às empresas a chance de transformar os beneficiários em clientes, com base na expectativa de que conseguirão prestar um serviço mais eficiente ou de melhor qualidade. Uma opção é a ajuda baseada em resultados, situação em que os governos e outros doadores liberam recursos para as empresas quando metas de serviços pré-determinadas são atingidas. A decisão de utilizar os recursos públicos para expandir em novos mercados deve ser estudada cuidadosamente, pois esses recursos podem vir a se tornar necessários em caráter mais ou menos permanente e talvez seja politicamente difícil suspender o serviço, caso os recursos sejam cortados.

Outra estratégia é o uso de recursos públicos para ajudar a fazer face ao custo das atividades de alto contato humano — por exemplo, aumentar o conhecimento dos produtos entre os consumidores, reforçar a capacidade de distribuidores e varejistas de pequena escala para os negócios e ampliar o acesso a serviços financeiros ao longo da cadeia de valor — atividades que são necessárias para o crescimento dos negócios e, além disso, geram externalidades positivas. Nesses casos, a necessidade de recursos públicos diminui com o passar do tempo, à medida que os desafios vão sendo superados, conhecimentos são produzidos e disseminados e as pessoas mudam seu comportamento.

Reforçar o ecossistema dos negócios inclusivos

As descrições de cada modelo e as ideias resultantes da combinação de todos os modelos foram elaboradas para servirem como referências práticas para líderes de negócios que estejam interessados em lançar, ampliar a escala ou reproduzir seus próprios modelos. A IFC espera que as direções apontadas neste relatório sejam úteis para as empresas e as ajudem a responder aos desafios por elas enfrentados, e continuamos à disposição dos interessados em avançar rumo às próximas etapas.

Ao mesmo tempo, este relatório tem implicações práticas para todos os interessados em apoiar os líderes de negócios e empreendedores no desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos.

Os **doadores bilaterais e multilaterais** podem contribuir por meio dos chamados fundos de desafio, fundos para inovação e mecanismos de assistência técnica que ajudem a atrair empresas para a área dos negócios inclusivos, aprofundar seu envolvimento e elevar seu impacto sobre o desenvolvimento. Esses mecanismos justificam novos estudos e avaliações para extrair e reproduzir as melhores práticas. Os doadores bilaterais e multilaterais também podem ajudar os governos a criar ambientes mais propícios aos modelos de negócios inclusivos, conforme descrito abaixo.

Ao ler este relatório, os **governos** devem lembrar que o ambiente de políticas e regulamentação é importante. Os governos podem criar ambientes propícios aos negócios inclusivos por meio de medidas gerais que garantem a habilitação jurídica dos pobres, como o reforço dos direitos de propriedade, e medidas específicas para estimular a inovação comercial e, ao mesmo tempo, assegurar a proteção dos consumidores em setores específicos. Como os modelos de negócios inclusivos estão em evolução em diversos setores, alcançar esse equilíbrio exigirá um diálogo em tempo real entre os setores público e privado. O Grupo Banco Mundial e outras instituições de desenvolvimento podem ajudar a facilitar esse diálogo.

As **organizações da sociedade civil** mantêm valiosas relações nas comunidades de baixa renda e tem informações úteis sobre como as pessoas dessas comunidades vivem, o que é relevante para elas e o que elas almejam. Essas organizações têm potencial para desempenhar funções importantes no desenvolvimento de produtos, serviços e modelos de negócios autossustentáveis que realmente melhoram a situação de todas as partes interessadas, desde que se possa estabelecer uma ligação mais

sólida entre o setor privado e a sociedade civil. É necessário construir um entendimento mútuo, respeito e novas formas de trabalhar em conjunto em projetos lucrativos — e não apenas filantrópicos. Isso poderia abranger novos mecanismos de formação de parcerias, contratos e modelos de receita que incentivem os grupos da sociedade civil a estabelecer um vínculo mais estreito entre os programas de capacitação existentes e as empresas e necessidades do mercado, por exemplo, ou permitir a eles que partilhem informações sobre o mercado, porém sem afetar seu maior bem — a confiança da comunidade.

Quando se trata de modelos de negócios inclusivos, a vantagem comparativa da IFC está em oferecer serviços de investimento e assessoria direcionada em grande escala a cada empresa. Ainda assim, a IFC está ciente de que talvez seja necessário um ecossistema para implementar esses modelos, ampliar sua escala e aprofundar seu alcance e o impacto em termos de desenvolvimento.

Consequentemente, a IFC também trabalha para formar e fortalecer os ecossistemas de que os modelos de negócios inclusivos dependem, gerando conhecimento, facilitando o diálogo e intermediando parcerias entre empresas, doadores, fundações, investidores importantes, governos, organizações da sociedade civil, empresas de consultoria e instituições de pesquisa. Por exemplo, estamos trabalhando para ampliar o **acesso a financiamento para pequenos produtores** na África, em parceria com bancos, fundações e organizações da sociedade civil, como o Nib International Bank, a Fundação Bill e Melinda Gates e a TechnoServe na Etiópia. Estamos trabalhando para construir um **ecossistema sustentável de moradias a um custo acessível**, juntamente com construtoras e incorporadoras, instituições financeiras, órgãos dos governos nacional e estadual, e doadores, como a Dewan Housing Finance Limited, o National Housing Bank e o Banco Mundial. E estamos trabalhando para apoiar **modelos emergentes de empresas sem conexão à rede principal** na Índia e na África, em parceria com empreendimentos em estágio inicial, investidores importantes e empresas, como a WaterHealth, a Husk Power, o Acumen Fund, a Shell Foundation e a Diageo.

Em vista dessas e de muitas outras oportunidades de lançar, ampliar a escala e aprofundar o impacto do desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos, convidamos os leitores a se juntarem a nós. A IFC está de portas abertas para os negócios inclusivos.

Para mais informações, contacte o
Grupo de Negócios Inclusivos da IFC:

Toshiya Masuoka
tmasuoka@ifc.org

Eriko Ishikawa
eishikawa@ifc.org

+1 (202) 473-9538
ifc.org/inclusivebusiness

IFC
2121 Pennsylvania Ave., NW
Washington, DC 20433, USA
Ifc.org/inclusivebusiness

2011