



Prosperidade Compartilhada por meio de Negócios Inclusivos:

**COMO EMPRESAS DE SUCESSO
ALCANÇAM A BASE DA PIRÂMIDE**





SOBRE A IFC

A IFC, membro do Grupo Banco Mundial, é a maior instituição de desenvolvimento global voltada exclusivamente a alavancar o poder do setor privado para gerar empregos e lidar com os desafios de desenvolvimento mais urgentes do mundo. Trabalhando com empresas privadas em mais de 100 países, a IFC usa seu capital, expertise e influência para ajudar a eliminar a miséria e promover a prosperidade compartilhada.

REDAÇÃO

A equipe de redação foi composta por Kathy Gaertner e Eriko Ishikawa, com a orientação de Toshi Masuoka e a contribuição de Beth Jenkins. A empresa Groff Creative cuidou do design.

AGRADECIMENTOS

Este relatório se baseia nos modelos de negócios inclusivos que resultam do pioneirismo dos clientes da IFC. Estendemos um agradecimento especial a todos os clientes que concordaram em ter seus perfis incluídos neste relatório.

DIREITOS E PERMISSÕES

© International Finance Corporation 2014. Todos os direitos reservados.

O material desta obra é protegido por direitos autorais. Copiar e/ou transmitir partes ou a totalidade desta obra sem permissão pode constituir violação das leis aplicáveis. A IFC não garante a precisão, confiabilidade ou completude do conteúdo desta obra, nem das conclusões ou juízos nela descritos, e não aceita qualquer responsabilidade moral ou jurídica por quaisquer omissões ou erros (incluindo, sem limitação, erros tipográficos e técnicos) no conteúdo, ou por ações tomadas com base nele.

Apresentação

Muitos clientes da Corporação Financeira Internacional (IFC), inclusive aqueles destacados neste relatório, estão afetando diretamente as vidas de pessoas de baixa renda. Estes clientes incorporaram a 'base da pirâmide econômica' às suas cadeias de valor de diversas maneiras. Apenas nos últimos dez anos, a IFC se comprometeu a fornecer cerca de US\$11 bilhões a mais de 400 tais empresas, e se orgulha de ajudá-las a crescer.

O que os nossos clientes do segmento de negócios inclusivos atingiram é ainda mais notório à luz do fato de que o mundo é cada vez mais moldado pela dinâmica demográfica e pelo baixo crescimento. O crescimento global da economia e da renda desacelerou acentuadamente a partir da crise financeira global de 2008-9, e o ritmo das reformas estruturais tem sido desuniforme desde então. Existe hoje uma séria preocupação com o aumento da desigualdade em muitos países, ao passo que o ritmo sem precedentes de redução da pobreza nas três últimas décadas pode estar perdendo fôlego.

Mesmo com este pano de fundo macroeconômico, existem abundantes oportunidades de crescimento inexploradas, especialmente dados os atuais avanços tecnológicos. Estes avanços podem permitir que bilhões de pessoas na base da pirâmide econômica ingressem na economia global moderna. Na IFC, nós acreditamos no papel crucial que o setor privado pode desempenhar na realização dos sonhos das pessoas, pela criação de empregos e mercados onde estes não existiam e tornando produtos e serviços acessíveis a consumidores de baixa renda, em muitos casos pela primeira vez.

Precisamos trabalhar mais. Nossa missão não estará cumprida enquanto as pessoas, seja de onde forem, não tenham a oportunidade de atingir os mesmos níveis de produtividade e satisfação na vida. Diminuir a distância entre as condições econômicas dos países mais avançados e dos mercados emergentes é crucial para que se alcancem as metas que estabelecemos como Grupo Banco Mundial — acabar com a pobreza extrema e dar um impulso à prosperidade compartilhada. A IFC tem o compromisso de alcançar estas metas e de acelerar a disseminação de modelos de negócios inclusivos e comercialmente viáveis.



Ted Chu
Economista Chefe
IFC



Prosperidade Compartilhada por meio de Negócios Inclusivos:

**COMO EMPRESAS
DE SUCESSO
ALCANÇAM A BASE
DA PIRÂMIDE**

Índice

LISTA DE ESTUDOS DE CASO

Este relatório contém perfis das empresas citadas abaixo de modo a destacar um aspecto em particular de seu modelo de negócios inclusivo. Gostaríamos de agradecer a cada um destes clientes por aceitarem fazer parte deste relatório e pelo trabalho que realizam para atingir a base da pirâmide.

AGRONEGÓCIO:

Alqueria S.A., Colômbia	29
Bankaool, México (Financiamento)	13
ECOM, Costa do Marfim	15
Engro Foods, Paquistão	9
Jain Irrigation Systems Ltd., Índia	35
Kenya Tea Development Agency, Quênia	11

EDUCAÇÃO:

Bridge International Academies, Região Africana	21
Ideal Invest, Brasil (Financiamento)	37
Trustco, Namíbia (Financiamento)	39
Uniminuto, Colômbia	25

SAÚDE:

Fundacion Cardiovascular, Colômbia	31
salauno, México	21

HABITAÇÃO:

Aadhar Housing Finance, Índia (Financiamento)	35
Vinte, México	23

TIC:

Millicom, África e América Latina	29
Roshan, Afeganistão	23
Shanghai F-Road Commercial Services, China	41
Suvidhaa, Índia	31

COMÉRCIO VAREJISTA:

Bakhresa Malawi Limited, Maláui	25
Tribanco, Brasil (Financiamento)	39

CONCESSIONÁRIAS:

AEGEA Saneamento e Participações S.A., Brasil	37
Manila Water Company, Filipinas	41

PROSPERIDADE COMPARTILHADA POR MEIO DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS: COMO EMPRESAS DE SUCESSO ALCANÇAM A BASE DA PIRÂMIDE

INTRODUÇÃO 2

COMO ENVOLVER FORNECEDORES DA BP 5

Compras 7

Agregar Fornecedores	8
Oferecer Capacitação	10
Facilitar o Acesso a Financiamento	12
Encontrar o Elenco Certo de Soluções	14

COMO ENVOLVER CLIENTES DA BP 17

Desenvolvimento de Produtos e Serviços 19

Reduzir Custos	20
Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício	22
Adaptar-se aos Fluxos de Caixa dos Clientes	24

Distribuição e Comércio Varejista 27

Alavancar Comerciantes Varejistas	28
Alavancar a Tecnologia	30

Marketing e Vendas 33

Comunicar o Valor	34
Precificação Alternativa	36
Facilitar o Acesso a Financiamento	38
Facilitar o Pagamento	40

CONCLUSÃO 42

Como envolver a BP

Um Panorama de Desafios e Soluções



Fornecedores



Clientes

Compras

Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Distribuição e Comércio Varejista

Marketing e Vendas



O Desafio

Usar
pequenos
agricultores
como
fornecedores

Atrair
clientes
conscientes
da questão
do valor

Maximizar
o acesso
enquanto se
minimiza o
custo

Destruar a
disposição e
a capacidade
de pagar



As Soluções

Agregar
fornecedores

Oferecer
capacitação

Facilitar o
acesso a
financiamento

Reduzir custos

Oferecer
uma boa
relação custo-
benefício

Adaptar-se aos
fluxos de caixa
dos clientes

Alavancar
comerciantes
varejistas

Alavancar a
tecnologia

Comunicar o
valor

Precificação
alternativa

Facilitar o
acesso a
financiamento

Facilitar o
pagamento

Introdução

Por razões estratégicas, empresas em mercados emergentes fazem negócios com pessoas que vivem na “base da pirâmide econômica” (BP) em diversos pontos ao longo da cadeia de valor. A IFC já investiu em centenas destas, que nós chamamos de “empresas inclusivas”. Estas empresas têm alcançado sustentabilidade comercial e crescimento, ao mesmo tempo beneficiando os pobres.

EMPRESAS SE ENVOLVEM COM A BP PORQUE ISTO É BOM PARA OS NEGÓCIOS

No lado da oferta, empresas poderiam buscar a suplementação e diversificação de suas bases de fornecimento para atingir metas de grande volume e reduzir riscos, ou se posicionar com vistas a reduções de custos no longo prazo. Algumas empresas visam garantir sua segurança de fornecimento passando a lidar com fornecedores atualmente de pequeno porte, enquanto outras talvez atendam a preferências de sua clientela por fontes específicas de suprimento.

No lado da demanda, as empresas têm ciência de que **a BP é composta por mais 4,5 bilhões de pessoas com um poder de compra combinado de US\$5 trilhões.**¹ Portanto, elas buscam soluções inovadoras para fazer destas pessoas clientes suas, expandir sua participação no mercado e aumentar receitas e lucratividade. Algumas empresas enxergam uma oportunidade de estabelecer uma vantagem de precursor e fidelizar o cliente em segmentos que se tornarão a classe média no futuro.

SE OS NEGÓCIOS INCLUSIVOS BENEFICIAM OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA, ELES TAMBÉM BENEFICIAM PESSOAS NA BP

Empresas inclusivas oferecem mercados confiáveis para fornecedores da BP que talvez não existissem anteriormente. Empresas inclusivas oferecem aos seus clientes da BP acesso aos bens e serviços de que precisam com uma melhor relação custo-benefício. Estas empresas

podem também passar a se relacionar com distribuidores e comerciantes varejistas da BP para atingir seus clientes. Populações da BP capitalizam estas oportunidades para aumentar seus ganhos, melhorar sua qualidade de vida e realizar seu potencial.

CLIENTES DA IFC DÃO IDEIAS SOBRE O QUE FUNCIONA

Em 2011, nós identificamos sete modelos de negócios comuns em nosso portfólio de negócios inclusivos. Este novo relatório detalha melhor táticas específicas que empresas exitosas do nosso portfólio usam reiteradamente para atingir a BP. Tratam-se de empresas locais ou com expressivos investimentos locais. Antes de investir nestas empresas, a IFC conduziu uma ampla checagem de cada uma para se assegurar de que seus modelos de negócios são comercialmente viáveis e atendem aos padrões ambientais, sociais e de governança da IFC. A IFC monitora estas empresas com regularidade durante toda a duração do investimento.

Cremos que este relatório somará à base de conhecimentos existente sobre negócios inclusivos, com a qual muitos atores vêm contribuindo nos últimos anos. Este relatório tem duas seções que refletem **as duas principais maneiras pelas quais as empresas chegam à BP — como fornecedores e como clientes** — embora neste processo as empresas possam também envolver distribuidores e comerciantes varejistas da BP. As soluções apresentadas não são específicas a um setor e podem ser adaptadas e usadas em vários. Esperamos que empresas de mercados emergentes considerem estas soluções relevantes aos desafios que enfrentam.

¹ Quantia em paridade de poder de compra (PPP), 2005.

A BP na Cadeia de Valor

A BP ganha US\$8 (PPP) por dia ou menos, e/ou não tem acesso a bens e serviços básicos.



A BP capitaliza as oportunidades da cadeia de valor para aumentar a renda e melhorar a qualidade de vida



Como Envolver Fornecedores da BP

AUMENTAR A RENDA E O PADRÃO DE VIDA NA BP

ESTUDOS DE CASO NESTA SEÇÃO

AGRONEGÓCIO:

Bankaool, México	13
ECOM, Costa do Marfim	15
Engro Foods, Paquistão	9
Kenya Tea Development Agency, Quênia	11

COMO ENVOLVER FORNECEDORES DA BP

Compras

Agregar Fornecedores	8
Oferecer Capacitação	10
Facilitar o Acesso a Financiamento	12
Encontrar o Elenco Certo de Soluções	14

Como Envolver Fornecedores da BP

A Oportunidade

Empresas compram produtos ou serviços de fornecedores da BP por diversas razões. Estas incluem:

SUPLEMENTAR O FORNECIMENTO:

Empresas talvez precisem expandir para além da base de fornecimento existente para atender a exigências de volume.

DIVERSIFICAR:

Incorporar um conjunto de fornecedores permite que a empresa diversifique a base de fornecimento e reduza seus riscos.

PREFERÊNCIAS DE MERCADO:

Para alcançar certos mercados, as empresas devem atender a preferências de mercado por produtos que beneficiem fornecedores de baixa renda.

REQUISITOS LOCAIS:

Dependendo do país, empresas podem comprar de pequenos agricultores para atender requisitos de usar fornecedores locais ou para poder se candidatar a incentivos fiscais.

Em países em desenvolvimento, comprar de **fornecedores da BP é prática mais disseminada na agricultura que em qualquer outro setor, já que grandes números de agricultores com muito pouca terra dominam a produção de muitas commodities**. Comprar destes

agricultores não apenas faz sentido em termos empresariais, mas também beneficia os agricultores. As empresas ajudam os agricultores a melhorar suas práticas produtivas, o que aumenta a produtividade e a qualidade. Chegada a época da colheita, as empresas compram os produtos dos agricultores, oferecendo mercados aos quais eles não teriam acesso normalmente. À medida que cresce a renda dos agricultores, suas famílias passam a ter mais segurança alimentar e acesso a melhores serviços de saúde, educação e outros, fazendo subir seus padrões de vida.

Comprar de fornecedores da BP faz sentido em termos empresariais e também beneficia agricultores

Como Envolver Fornecedores da BP:

Compras

O Desafio

Usar pequenos agricultores como fornecedores

Empresas que usam pequenos agricultores como fornecedores enfrentam um conjunto específico de desafios. Estes incluem:



Altos custos de transação:

Buscar pequenos volumes de commodities na propriedade de um grande número de agricultores, em áreas onde a infraestrutura de transporte costuma ser precária, é logisticamente difícil e caro.



Qualidade inconsistente:

Agricultores frequentemente não têm acesso às técnicas de produção e habilidades empresariais necessárias à administração eficiente de suas propriedades. Além disso, insumos críticos como fertilizantes, pesticidas e sementes de variedades melhoradas podem não estar disponíveis ou ser caros demais.



Volume de produção não confiável:

Treinamento limitado e falta de acesso a insumos adequados tornam os cultivos dos agricultores mais vulneráveis a pragas, doenças e condições meteorológicas desfavoráveis, resultando em produtividade abaixo do esperado. A falta de acesso a financiamento frequentemente significa que os agricultores não conseguem investir em equipamentos modernos, contratar funcionários ou transportar seus produtos com segurança ao mercado. Ademais, sem contratos formais de compras, as empresas às vezes têm dificuldades para manter a lealdade dos agricultores e garantir o volume necessário de fornecimento na época da colheita.

As Soluções

Empresas grandes e pequenas, inclusive compradoras, processadoras e fabricantes de alimentos e bebidas, implementam uma variedade de soluções para superar obstáculos críticos e comprar de agricultores de maneiras comercialmente viáveis.

Estas soluções incluem:



Agregar fornecedores:

Trabalhar com agricultores em grupos, ao invés de individualmente, para reduzir custos e simplificar a logística.



Oferecer capacitação:

Oferecer oportunidades de treinamento e aprendizado para melhorar o volume e a qualidade da produção.



Facilitar o acesso a financiamento:

Possibilitar aos agricultores ter acesso a crédito para cobrir os custos operacionais e realizar investimentos.

Empresas grandes e pequenas implementam uma variedade de soluções para superar obstáculos críticos e comprar de agricultores de maneiras comercialmente viáveis

Como Envolver Fornecedores da BP:

Compras

Solução: Agregar fornecedores

Trabalhar com pequenos agricultores agregados em grupos, em vez de individualmente, reduz custos e simplifica atividades, desde transporte até pagamentos. Empresas podem trabalhar com grupos de agricultores de diversas maneiras, tais como:

VÍNCULOS COM GRUPOS DE PRODUTORES:

Construir relacionamentos com grupos de produtores, tais como cooperativas, que podem combinar seus recursos e comprar insumos no atacado. Estes grupos também podem organizar transporte, administrar centros de coleta e até processar commodities em estado bruto em nome de seus integrantes, dependendo de seus recursos e capacidade.

CENTROS DE COLETA:

Usar dependências localizadas dentro ou perto de áreas de cultivo, onde os agricultores possam entregar sua produção e receber seu pagamento com facilidade e a baixo custo. Empresas costumam usar centros de coleta para fornecer informações, insumos e serviços a agricultores. Estes locais podem também servir como centros de modelos do tipo "centro-radial", que utilizam agentes que viajam para coletar produtos de agricultores que vivem a maior distância. Centros de coleta podem ser estabelecidos e administrados por empresas, prestadores de serviços, grupos de produtores ou comunidades locais.

SOLUÇÕES DE COMPRAS



A agregação reduz a dificuldade de negociar com agricultores individuais e de tê-los como fornecedores

Agregar Fornecedores: Centros de Coleta

ENGRO FOODS LTD., PAQUISTÃO

No Paquistão, a criação de gado leiteiro é uma indústria fragmentada e familiar. Cerca de oito milhões de famílias espalhadas em centenas de milhares de quilômetros quadrados derivam seu sustento desta atividade. As propriedades rurais em questão têm em média de duas a cinco vacas ou búfalas.

A Engro Foods Limited (EFL), segunda maior produtora de leite processado do Paquistão, **incorporou 300.000 destes sitiantes à sua cadeia de fornecimento** por meio da criação de uma ampla infraestrutura de compras no âmbito dos vilarejos. A EFL agrega 85% de seus fornecedores por meio de 1800 centros de coleta de leite (CCLs). Os CCLs se situam em média a 2km ou menos da casa do sitiante, sendo por isso acessíveis a pé ou por transporte local. Com área de aproximadamente 28 metros quadrados, os CCLs contêm tanques de resfriamento, laboratórios básicos e aquecedores. Cada CCL coleta cerca de 400 litros de leite por dia.

A EFL testa e afere o volume de leite no ato da entrega no CCL. Um cartão magnético alocado a cada produtor é passado num terminal de ponto de venda, e dados



da transação são inseridos no sistema de gestão de informações da EFL. Os cartões magnéticos permitem processos eficientes de coleta e pagamento. O sistema de gestão de informações fornece à EFL total rastreabilidade de compras de leite, pagamentos, parâmetros de qualidade e necessidades de agro-serviços por parte de fornecedores individuais. Mais de 360 caminhões tanque com isolamento transportam o leite dos CCLs para as unidades regionais da EFL, de onde segue para fábricas de processamento.

Quando os produtores visitam os CCLs, a EFL oferece treinamento e orientação por intermédio de suas unidades de agro-serviços, cada uma das quais atende a um grupo de CCLs. Questões abordadas incluem vacinação, higiene e práticas de alimentação.

Aqueles sitiantes localizados longe demais dos CCLs entregam seu produto para 1700 coletores de leite que vão aos vilarejos. Eles têm treinamento no manuseio, testes e higiene do leite, e são equipados com ferramentas de coleta, kits para testes e livros de registros.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:
www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



Como Envolver Fornecedores da BP:

Compras

Solução: Oferecer capacitação

Pequenas propriedades rurais precisam ser administradas como empresas lucrativas. Incrementar a capacidade dos agricultores de usar as técnicas mais atuais de cultivo, de aplicar insumos como fertilizantes e pesticidas corretamente e de gerir suas finanças pode ajudá-los a melhorar a produtividade e a qualidade. A capacitação também pode ajudar os agricultores a implementar práticas ambientais, sanitárias, trabalhistas e de segurança, e a obter as certificações que os compradores eventualmente exijam.

Melhorando a produtividade, a qualidade e, em alguns casos, o acesso a preços vantajosos, os serviços de capacitação também podem melhorar os perfis de risco dos produtores rurais para efeitos de obtenção de crédito, oferecendo às instituições financeiras mais confiança em sua capacidade de pagar seus empréstimos. À medida que estes serviços passam a resultar em renda mais alta, **eles também podem acentuar a lealdade dos agricultores às empresas que os prestam.**

A adoção de padrões de certificação também pode ajudar os agricultores a obter preços vantajosos para alguns produtos, bem como a abrir novos mercados. Os sistemas de certificação são uma rota importante para a adoção pelos agricultores de boas práticas agrícolas e para a elevação da produtividade, ao mesmo tempo em que estes incorporam melhorias nos processos empresariais.

Algumas empresas oferecem apoio direto à capacitação, ao passo que outras contratam prestadores de serviços ou estabelecem parcerias com organizações não-governamentais, fundações ou doadores para prover estes serviços.

Táticas comuns de capacitação incluem:

AGENTES DE EXTENSÃO:

Especialistas que visitam agricultores para oferecer conselhos agronômicos. Alguns agentes também oferecem dicas de gestão financeira e empresarial. De modo a aumentar ainda mais o seu alcance, agentes podem usar a abordagem de formação de formadores para estabelecer uma rede de sub-agentes ou de agricultores voluntários que por sua vez capacitam outros.

CENTROS DE TREINAMENTO DE AGRICULTORES:

Sessões de treinamento em grupo que podem abranger uma ampla gama de assuntos, de agronomia a administração e finanças. Este tipo de sessão costuma ser realizada em centros comunitários ou na propriedade de um participante.

TERRENOS DE DEMONSTRAÇÃO:

Locais onde empresas, seus prestadores de serviços ou parceiros fazem uma plantação usando insumos e/ou técnicas que estão sendo ensinadas aos agricultores. Isto permite que os agricultores observem os resultados antes de investir tempo e recursos implementando as inovações.

SOLUÇÕES DE COMPRAS



Oferecer capacitação:

Agentes de Extensão e Centros de Treinamento de Agricultores

KENYA TEA DEVELOPMENT AGENCY (KTDA), QUÊNIA

A Kenya Tea Development Agency Ltd. (KTDA) é uma das maiores empresas do mundo no ramo do chá. Ela é composta por mais 550.000 produtores de chá, que tipicamente cultivam áreas de menos de dois mil metros quadrados. Criada em 2000, a KTDA compra chá dos agricultores, faz o processamento e fornece para a Europa, Ásia, Norte da África e Oriente Médio.

A KTDA oferece um leque completo de serviços para seus cultivadores de chá, incluindo treinamento, fornecimento de insumos, transporte, processamento, marketing e acesso a financiamento. As atividades de treinamento da KTDA são projetadas para acentuar a sustentabilidade das práticas de produção dos agricultores e contribuir com a sustentabilidade da cadeia de valor como um todo. A KTDA usa dois métodos de treinamento: as escolas de campo para agricultores (ECAs) e a abordagem do agricultor líder.

A KTDA implantou o modelo de ECAs após um piloto sobre boas práticas agrícolas conduzido em cooperação com a empresa Lipton, do grupo Unilever, em 2006. As ECAs oferecem um aprendizado prático por meio de sessões de duas horas de duração, duas vezes por mês ao longo de um ano. Estas incluem experiências e observações de campo, viagens de estudos e sessões de treinamento. Os agricultores obtêm conhecimentos sobre como aumentar a produtividade e qualidade de seus cultivos por meio de sessões sobre plantio, colheita fina e preparação para a certificação. Em 2013, 820 ECAs eram geridas pelo pessoal de extensão da KTDA.



Além das ECAs, a KTDA também usa agricultores líderes para oferecer capacitação baseada na abordagem da formação de formadores. Cultivadores de chá de alto desempenho se voluntariam para ser treinados como agricultores líderes e a conduzir inspeções de propriedades rurais antes de auditorias. Agricultores líderes capacitam seus pares em práticas agrícolas que cumprem os requisitos ecológicos, sociais e econômicos de certificação da Rainforest Alliance. Temas da capacitação incluem práticas agronômicas, adaptação às mudanças climáticas (por exemplo, diversificação de cultivos) e mitigação (por exemplo, plantio de espécies nativas de árvores), conservação do solo e gestão hídrica. Os agricultores líderes são capacitados pelas organizações Partner Africa e Rainforest Alliance, com o apoio do pessoal da KTDA. Os treinamentos são realizados nos centros de compras e fábricas da KTDA.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Fornecedores da BP:

Compras

Solução: Facilitar o acesso a financiamento

Agricultores podem precisar de empréstimos de curto prazo ou adiantamentos em dinheiro para pagar por insumos, transporte ou para remunerar funcionários, e de financiamento de mais longo prazo para benfeitorias que melhorem a produtividade e a qualidade. Empréstimos podem ser concedidos a indivíduos ou a grupos. Em áreas onde os vínculos sociais são fortes, grupos de produtores podem garantir empréstimos individuais. Empresas podem facilitar o acesso a financiamento por intermédio dos seguintes mecanismos:

EMPRÉSTIMOS DIRETOS:

Prover crédito diretamente ou por meio de uma subsidiária estabelecida com este propósito. A relação próxima da empresa com seus pequenos fornecedores a torna mais familiarizada com seus potenciais de produção e a capacitam para avaliar seus riscos creditícios melhor que uma instituição financeira externa. Em alguns casos, a quantia máxima que pode ser emprestada se baseia numa porcentagem daquilo que a empresa espera receber dos agricultores. O pagamento então pode ser deduzido da quantia que o agricultor recebe quando da colheita. Por exemplo, empresas podem fornecer insumos, como sementes de alta qualidade e de variedades melhoradas, outros materiais de plantio, fertilizantes, pesticidas e equipamentos, a crédito no momento apropriado do ciclo de produção, e depois deduzir o custo da quantia paga na época da colheita.

FINANCIAMENTO POR TERCEIROS:

Encaminhar agricultores a outras fontes de financiamento, tais como instituições de microcrédito, outras instituições financeiras não bancárias, empresas de leasing e bancos locais. Empréstimos podem ser dados em dinheiro ao agricultor ou pagos diretamente à empresa que está vendendo os insumos de que o agricultor precisa. Se um agricultor tem um contrato de fornecimento com uma empresa, este pode servir de garantia do empréstimo. O credor pode pedir à empresa que compra produtos dos agricultores que forneça informações ou recomendações que o ajudem a avaliar o risco creditício do agricultor. O credor pode exigir que o comprador separe parte de seus pagamentos para agricultores na época da colheita para pagar de volta o empréstimo diretamente. O credor pode também pedir que o comprador garanta uma porcentagem de eventuais prejuízos.

SOLUÇÕES DE COMPRAS



O financiamento é crucial para melhorar a produtividade e o crescimento

Facilitar o Acesso a Financiamento:

Empréstimos Diretos Convertidos em Financiamento por Terceiros

BANKAPOOL, MÉXICO

O Bankapool foi criado em 2005, quando as Agroindustrias Unidas de Mexico (SA AMSA), subsidiária mexicana da ECOM, uma trading internacional de commodities, decidiu vender sua divisão de financiamento de fornecedores. Até então, a SA AMSA havia financiado fornecedores diretamente por mais de 50 anos.

O Bankapool oferece a agricultores empréstimos de curto prazo a título de capital de giro e de médio prazo para investimentos em bens de capital. As taxas de juros praticadas pelo Bankapool são mais baixas que aquelas oferecidas pelas tradings e empresas processadoras que financiam seus fornecedores diretamente, e muito mais baixas que as da maior parte das instituições de microcrédito. **Quase 99% de seus clientes têm renda mensal abaixo de US\$1.200,00 e 80% não haviam tido acesso a serviços financeiros formais anteriormente.**

O Bankapool trabalha com uma rede de tradings e processadoras de confiança, identificando agricultores que têm risco creditício potencialmente baixo. Estes compradores ajudam o Bankapool a compilar informações e documentação para os cadastros de crédito dos agricultores. Os compradores retêm o dinheiro devido ao Bankapool quando pagam os agricultores por suas safras, e garantem uma porcentagem de eventuais prejuízos do Bankapool. Em troca, o Bankapool paga aos compradores uma pequena taxa pelo êxito. Este modelo permite ao Bankapool financiar um grande número de agricultores que por outras vias seriam difíceis de acessar. A capacidade do Bankapool de agregar agricultores reduz os requisitos administrativos de lidar com muitos pequenos clientes e



acentua a qualidade creditícia da carteira do Bankapool.

Inicialmente, após ser vendido pela SA AMSA, a única relação do Bankapool com um comprador era com sua antiga empresa-mãe, cuja carteira ele herdara. Hoje em dia, o Bankapool tem relações com 15 compradores, o que permite que tenha 25.000 empréstimos contratados, totalizando mais de 500 milhões de pesos mexicanos (c.US\$37,7 milhões). A empresa atende a uma grande variedade de agricultores mexicanos, incluindo produtores de café, cacau, algodão, açúcar, arroz, grãos, legumes, frutas, suínos e camarão. Estudo recente do governo mexicano apurou que o Bankapool foi responsável por quase a metade do número de empréstimos feitos para o setor agrícola no país.

O Bankapool tem se expandido para outros setores com necessidades parecidas. Ele complementa suas ofertas de crédito para agricultores e outros clientes com serviços de depósitos e poupança. Ademais, usa ferramentas bancárias via internet e celular, e agentes bancários como canais de serviços, oferecendo produtos centrados nas pessoas, tais como planos de poupança programada.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Fornecedores da BP: **Compras**

Ideias: Encontrar o Elenco Certo de Soluções

Empresas que trabalham com fornecedores da BP precisam entender as diferenças presentes em suas bases de fornecedores e desenvolver o elenco certo de soluções para otimizar suas cadeias de fornecimento. O desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos fornecedores de uma empresa impulsiona a eficiência empresarial, melhora a tomada de decisões, reduz os riscos, promove a fidelidade e acentua a capacidade geral de concorrência e inovação da firma. Para atingir esta meta, as empresas usam pesquisas, discussões em grupo (focus groups) e outros métodos para amear ideias e melhorar operações, adaptar serviços ao fornecedor, identificar novas áreas de serviço e testar abordagens de entrega — para então recomençar todo o processo, em ciclos contínuos de feedback. Na agricultura, estes ciclos de feedback podem ajudar as empresas a identificar agricultores dispostos a adotar novas técnicas agrícolas ou alavancar financiamento, projetar ofertas relevantes e melhorá-las continuamente. Estas ideias incluem:

RETRATOS DOS FORNECEDORES:

Análise de informações sócio-demográficas e outros dados sobre as necessidades, motivações, requisitos e capacidades dos fornecedores.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO:

Identificação das necessidades e aspirações de segmentos chave do mercado de forma a moldar as ofertas de produtos ou serviços, ou a adaptar os modelos de envolvimento.

MEDIDAS DE SATISFAÇÃO:

Medir a satisfação com e percepções das atividades de uma empresa com relação aos atores ao longo de toda a sua cadeia de valor.

SOLUÇÕES DE COMPRAS



Entender os
fornecedores
pode melhorar o
desempenho de
uma empresa

Usar Ideias de Mercado para Entender Fornecedores da BP

ECOM, COSTA DO MARFIM

A ECOM é uma trading global de commodities que se especializa em café, cacau e algodão em 30 países pelo mundo afora. Na Costa do Marfim, a ECOM tem 15.000 agricultores como fornecedores diretos, a quem fornece insumos, programas de capacitação e acesso a financiamento. A ECOM trabalhou com a IFC para conduzir uma pesquisa detalhada de mais de 2.000 de seus fornecedores, já que ela queria compreender melhor sua base de fornecimento e aumentar a produtividade dos fornecedores, acentuar a fidelidade e melhorar a eficiência de suas operações. A pesquisa coletou perfis individuais dos agricultores para responder às seguintes perguntas: **Como os agricultores da BP fazem a gestão de seus sítios? Quão produtivos são eles? Qual é a percepção e a realidade dos benefícios trazidos pelos programas de treinamento nos quais a ECOM estava investindo? Alguns grupos de agricultores se dão melhor ou pior que outros?**

A ECOM e a IFC analisaram os resultados da pesquisa para determinar o que eles significavam para os serviços oferecidos pela ECOM. Elas identificaram oportunidades de adaptação dos serviços para tratar de questões chave relativas à produção, tais como árvores envelhecidas ou produtividade em queda, e determinaram se a ECOM poderia focar melhor seus serviços com base no

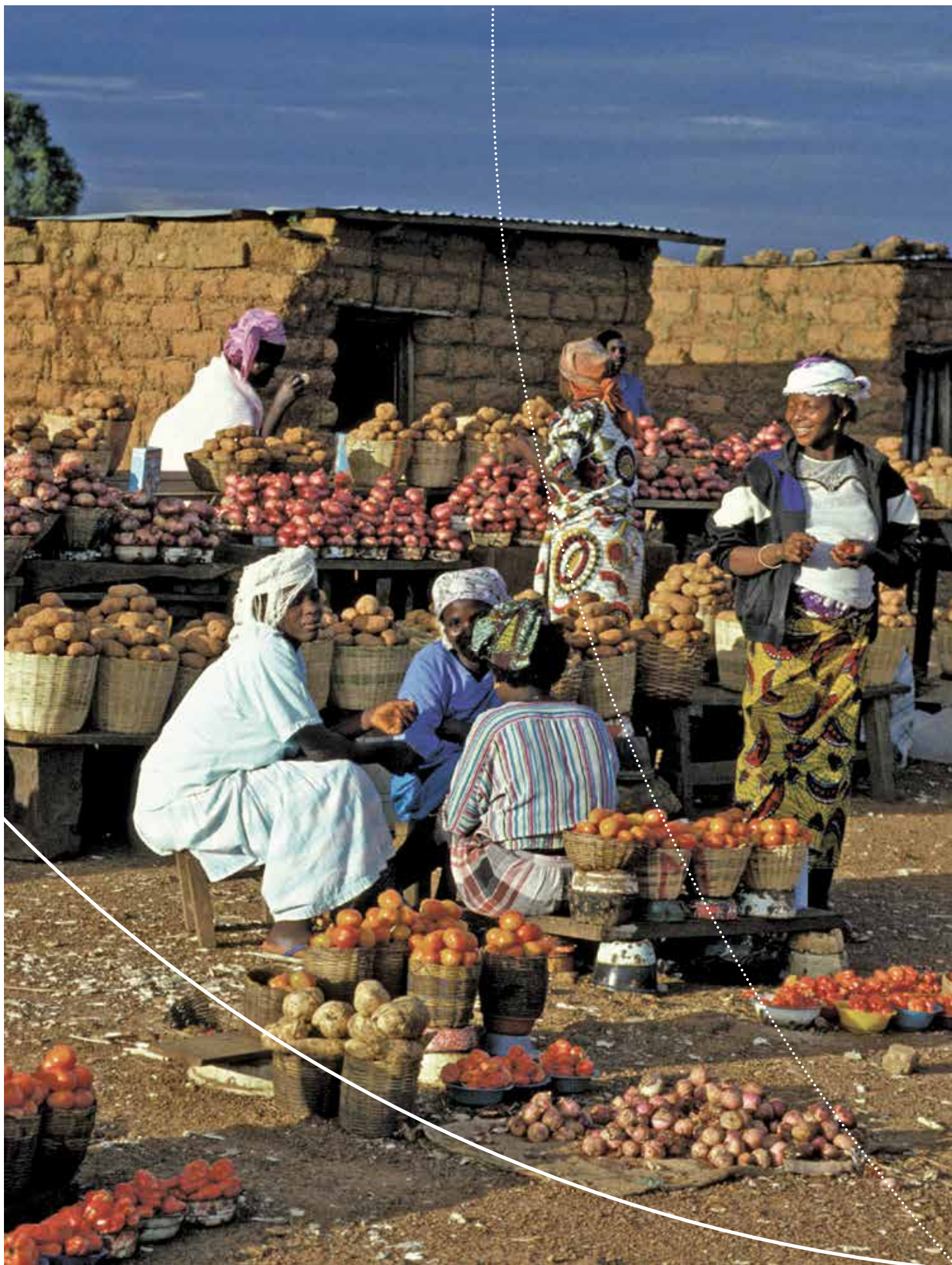


desempenho, atitudes, aptidões, lacunas e necessidades de serviços dos fornecedores.

Os resultados da pesquisa renderam à ECOM perfis detalhados de seus fornecedores. Eles sugeriam que os agricultores certificados estavam indo melhor que os não-certificados, que tinham produtividade mais alta, estavam mais satisfeitos e dedicavam uma parcela maior de sua terra ao cacau e outras culturas comerciais. Contudo, a ECOM também apurou que os níveis de produtividade variavam bastante mesmo entre os agricultores certificados. Acesso a financiamento e capacitação sobre enxertia de árvores foram identificados como as lacunas chave, bem como treinamento com especificidade de gênero sobre atividades com maior participação feminina, como a fermentação e secagem do cacau. Ela também identificou alguns importantes riscos de longo prazo à cadeia produtiva, tais como o menor interesse pela agricultura por parte dos jovens. Por último, a pesquisa indicou que serviços bancários via telefone celular poderiam expandir o acesso dos agricultores a serviços financeiros.

A ECOM está usando este feedback para moldar seus serviços e se voltar a questões estratégicas identificadas pela pesquisa. As informações levantadas também ajudaram a formular mensagens chave sobre segurança alimentar, necessidades comunitárias e os benefícios da certificação que a ECOM está comunicando aos seus parceiros — incluindo compradores, organizações não governamentais e outros parceiros do ramo da assistência técnica.





FEIRA EM VILAREJO, NIGÉRIA
FOTO: CURT CARNEMARK / WORLD BANK FOTO ID: NG013S18 WORLD BANK

Como Envolver Clientes da BP

EXPANDIR O ACESSO A BENS E SERVIÇOS

ESTUDOS DE CASO NESTA SEÇÃO

AGRONEGÓCIO:

Alqueria S.A., Colômbia	29
Jain Irrigation Systems Ltd., Índia	35

EDUCAÇÃO:

Bridge International Academies, Região Africana	21
Ideal Invest, Brasil (Financiamento)	37
Trustco, Namíbia (Financiamento)	39
Uniminuto, Colômbia	25

SAÚDE:

Fundacion Cardiovascular, Colômbia	31
salauno, México	21

HABITAÇÃO:

Aadhar Housing Finance, Índia (Financiamento)	35
Vinte, México	23

TIC:

Millicom, África e América Latina	29
Roshan, Afeganistão	23
Shanghai F-Road Commercial Services, China	41
Suvidhaa, Índia	31

COMÉRCIO VAREJISTA:

Bakhresa Malawi Limited, Maláui	25
Tribanco, Brasil (Financiamento)	39

CONCESSIONÁRIAS:

AEGEA Sanamento e Participacoes S.A., Brasil	37
Manila Water Company, Filipinas	41

COMO ENVOLVER CLIENTES DA BP 17

Desenvolvimento de Produtos e Serviços 19

Reduzir Custos	20
Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício	22
Adaptar-se aos Fluxos de Caixa dos Clientes	24

Distribuição e Comércio Varejista 27

Alavancar Comerciantes Varejistas	28
Alavancar a Tecnologia	30

Marketing e Vendas 33

Comunicar o Valor	34
Precificação Alternativa	36
Facilitar o Acesso a Financiamento	38
Facilitar o Pagamento	40

Como Envolver Clientes da BP

A Oportunidade

Existem várias razões pelas quais as pessoas da BP estão se tornando um mercado de crescente interesse para muitas empresas. Elas oferecem às empresas oportunidades para:

EXPANDIR SUA CLIENTELA:

Existem aproximadamente 4,5 bilhões de pessoas na BP nos países em desenvolvimento e mercados emergentes, mais da metade da população mundial.

AUMENTAR PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E FIDELIDADE À MARCA:

À medida que sua renda continua a subir, muitas pessoas que atualmente vivem na BP farão a transição para a classe média e terão mais rendimentos disponíveis. A BP também é mais jovem, em média, que os mais ricos, o que significa que continuará compondo uma grande fatia do mercado por muitos anos.

INOVAR:

Focar no mercado da BP pode impulsionar inovações relativas a produtos, serviços e o modelo de negócios, e possivelmente detonar uma vantagem competitiva em mercados de mais alta renda também — um fenômeno chamado “inovação reversa”.

Empresas oferecem aos clientes da BP água limpa, alimentos, moradia, eletricidade, telefones celulares, cuidados à saúde, educação e serviços financeiros. Milhões de pessoas na BP têm acesso a qualidade e poder de compra como nunca antes.

A BP tem gastos de mais de US\$5 trilhões por ano²

Às vezes, empresas que atendem a clientes da BP também criam oportunidades de geração de renda para distribuidores e varejistas da BP, cuja proximidade física, conhecimento local e relações fazem deles os melhores canais para alcançar clientes da BP. Há empresas que já se deram conta do potencial de muitos destes pequenos negócios e de sua capacidade de crescer junto com eles.

Empresas que conseguem atingir clientes da BP tipicamente focam em ao menos uma das seguintes áreas chave:

- > **Desenvolvimento de Produtos e Serviços**
- > **Distribuição e Comércio Varejista**
- > **Marketing e Vendas**

² Quantia em paridade de poder de compra (PPP), 2005.

Como Envolver Clientes da BP:

Desenvolvimento de Produtos e Serviços

O Desafio

Atrair clientes conscientes da questão do valor

Empresas que desenvolvem produtos e serviços para clientes da BP enfrentam diversos desafios:



Poder de compra individual limitado:

Embora seu poder de compra agregado seja impressionante, individualmente os clientes da BP têm pouco dinheiro para gastar.



Aversão a risco:

Tendo pouca flexibilidade ou margem para erro em suas decisões de compras, os clientes da BP tendem a ser altamente conscientes da questão do valor e resistentes a novos produtos.



Fluxos de caixa inconstantes:

Além de serem baixos, os fluxos de caixa dos clientes da BP às vezes são imprevisíveis. São limitados os serviços financeiros, tais como poupança, crédito e seguros, que poderiam ajudar os clientes da BP a fazer tanto compras regulares no cotidiano, quanto grandes investimentos uma vez na vida.

As Soluções

Empresas de todos os tamanhos e de vários ramos, como agronegócio, educação, energia, saúde, habitação, água e esgoto, entre outros, têm diversas considerações quando estão desenvolvendo produtos e serviços que possam concorrer com êxito em mercados da BP.

Estas incluem:



Reduzir custos:

Fabricar produtos e prestar serviços com preços acessíveis.



Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício:

Criar um produto ou serviço relevante e de boa qualidade.



Adaptar-se aos Fluxos de Caixa dos Clientes:

Tornar produtos e serviços acessíveis a clientes com renda flutuante.

A renda de clientes da BP varia em tamanho e estabilidade, assim como sua capacidade e disposição para fazer compras

Como Envolver Clientes da BP: Desenvolvimento de Produtos e Ser

Solução: Reduzir Custos

Acessibilidade de preço é a questão mais importante para os clientes da BP; para clientes com renda limitada, o preço de um produto ou serviço é um obstáculo crucial a superar. Porém, a redução do custo de um produto ou serviço deve ser efetuada mantendo-se uma forte proposta de valor. Empresas podem desenvolver produtos e serviços com custos mais baixos por meio de:

DESIGN:

Usando materiais inovadores que geram alto desempenho a custo reduzido, eliminando funcionalidades que não agregam valor e selecionando recursos que reduzem o custo de propriedade e manutenção. **Designs de custo mais baixo frequentemente alavancam plataformas eletrônicas existentes ou fazem uso de um item de hardware que o cliente já possui, como um telefone celular.** Além disso, a empresa pode desenvolver uma série adicional de produtos ou serviços relacionados, tais como ofertas de cursos ou aplicativos para a plataforma eletrônica, que alavancam sinergias.

PADRONIZAÇÃO:

Desenvolver um conjunto consistente de procedimentos e ferramentas sem comprometer a qualidade. A padronização permite que as empresas ganhem escala em ritmo acelerado, recuperando assim quaisquer investimentos adiantados. Codificar processos de negócios também ajuda o cliente a manter um nível consistente de qualidade em múltiplos locais. **A padronização costuma reduzir o tempo e nível de conhecimento técnico de que os trabalhadores necessitam para fabricar um produto ou prestar um serviço.** Portanto, ela detém grande potencial em setores de serviços como saúde e educação, em que o custo e a disponibilidade de profissionais especializados são barreiras a se atingir a BP.

SOLUÇÕES PARA PRODUTOS E SERVIÇOS



Reduzir Custos:

Design

BRIDGE INTERNATIONAL ACADEMIES, REGIÃO AFRICANA

A cadeia Bridge International Academies é a maior do mundo no segmento de creches e escolas primárias. Ela trabalha para realizar os sonhos de todas as crianças que vivem com menos de dois dólares por dia. As escolas da Bridge são construídas sob medida para atender às necessidades de desenvolvimento de crianças que vivem em ambientes de recursos escassos. Oito horas de aulas e atividades físicas são programadas para cada dia, incluindo a criação e o design de livros didáticos e cadernos, bem como de ferramentas e brinquedos educativos. Os professores são contratados na comunidade local e capacitados para envolver as crianças tanto na sala de aula quanto na comunidade. **Em média, alunos da Bridge têm notas mais altas que seus pares de escolas vizinhas.**



Graças a sistemas de dados próprios e geridos centralmente, a Bridge mantém o foco no desenvolvimento e resultados do aprendizado da criança, ao mesmo tempo em que

ganha escala rapidamente no seio das comunidades e internacionalmente. Estes sistemas se valem de tecnologias que usam Wi-Fi em smart phones e tablets para promover o envolvimento da comunidade, comunicação entre pais e professores, entrega de conteúdos, comparecimento e avaliações de alunos e professores, e gestão operacional de caixa e compras. O custo total médio para os pais fica em menos de seis dólares por mês. Em setembro de 2014, mais de 100.000 crianças estavam matriculadas em mais de 350 Bridge International Academies, com planos de alcançar 10 milhões de crianças até 2025.

Reduzir Custos:

Padronização

SALAUNO, MÉXICO

A salauno oferece cuidados oculares especializados. Por volume, ela é uma das principais provedoras de cirurgias de catarata na Cidade do México. A empresa usa as mesmas tecnologias avançadas usadas em países de renda mais alta, mas **almeja atingir pacientes de baixa renda, com preços 40% abaixo da concorrência.** A salauno alcança as comunidades de baixa renda usando um modelo centro-radial, que reduz as barreiras geográficas e de informação que às vezes fazem com que pessoas de baixa renda não busquem tratamento.

O modelo da salauno se baseia nas melhores práticas da Aravind Eye Care, da Índia, por intermédio da qual ela importa consumíveis de qualidade a baixo custo. Ela conta com procedimentos, incluindo exames, cuidados pré-operatórios e cirurgias, projetados para otimizar a eficiência e em seguida serem padronizados. No caso das cirurgias de catarata, a salauno foi pioneira no uso da cirurgia com pequena incisão no México, de modo a reduzir os custos para pacientes de baixa renda. Os instrumentos cirúrgicos foram selecionados tendo em conta a eficiência, e as dependências foram projetadas para criar um fluxo de pacientes otimizado. Tarefas que não requerem oftalmologistas são alocadas para outros médicos, o que permite que os cirurgiões se concentrem exclusivamente em cirurgias e diagnoses finais. Estas medidas fizeram baixar o tempo de operação para meros 10 a 15 minutos por paciente, aumentado a produtividade em 10 vezes em comparação como os hospitais do governo.



Como Envolver Clientes da BP: Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Solução: Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício

Clientes da BP precisam de uma forte proposta de valor para justificar suas compras, sejam elas pequenas ou grandes. Produtos e serviços de sucesso talvez sejam aqueles que ajudem os clientes a gerar mais renda, economizar tempo e dinheiro, e cultivar seus laços sociais. Empresas que desenvolvem produtos e serviços podem criar valor para clientes da BP enfocando em:

QUALIDADE:

Entregar produtos e serviços de qualidade que sejam eficazes, duráveis e seguros. A obtenção de uma certificação externa de qualidade, por exemplo no ramo da educação particular, pode ajudar a minorar a percepção de risco ao cliente.

RECURSOS AGREGADORES DE VALOR:

Adicionar recursos ao produto ou serviço que melhoram a proposta de valor aos clientes da BP, mas ainda assim mantendo um preço acessível. Garantir que a oferta é relevante no contexto local torna-a mais atraente e de fácil compreensão para os clientes da BP. Tais recursos incluem leitores biométricos ou tecnologia de reconhecimento de voz para usuários analfabetos, ou espaços comunitários ou acesso à internet em conjuntos habitacionais. Empresas podem combinar o produto ou serviço básico com serviços adicionais para agregar valor para o cliente; por exemplo, incluir num curso serviços bem dirigidos de orientação profissional ou um seguro residencial gratuito junto com um financiamento imobiliário.

SOLUÇÕES PARA PRODUTOS E SERVIÇOS



As empresas precisam ao mesmo tempo demonstrar o valor e manter a acessibilidade de preço

Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício:

Recursos Agregadores de Valor

ROSHAN, AFGANISTÃO

Desde o seu lançamento em 2003, a Roshan se tornou a empresa líder em telecomunicações móveis do Afeganistão. A empresa percebeu que as necessidades de seus clientes iam além da telefonia móvel: 95% da população não acessam o sistema bancário, 75% trabalham na agricultura e 70% são analfabetos. Assim, a Roshan alavanca sua plataforma para oferecer serviços de valor agregado, como pagamentos via celular e informações sobre o mercado agrícola, entre outros.



Pagamentos via

celular: O M-Paisa, lançado pela Roshan em 2008, é o primeiro serviço financeiro via celular do Afeganistão. Atualmente ele registra mais de 8.000 usuários por mês. Originalmente focado na concessão e pagamento de empréstimos, o M-Paisa oferece uma série de

possibilidades de pagamentos, de salários a contas, de remessas a ajuda humanitária.

Informações sobre o mercado agrícola: O serviço Malomat da Roshan oferece a agricultores acesso sem precedentes a preços em tempo real de mais de 40 commodities, bem como dicas de agricultura e acesso a compradores. O Malomat é disponibilizado via SMS e tecnologia IVR (resposta interativa de voz), o que o torna acessível a clientes analfabetos.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



Oferecer uma Boa Relação Custo-Benefício:

Qualidade e Recursos Agregadores de Valor

VINTE, MÉXICO

A Vinte é uma incorporadora mexicana voltada a clientes de renda baixa e média. A Vinte se orgulha de **equilibrar acessibilidade de preço com produtos de qualidade que realizam o sonho da casa própria de seus clientes.**

A Vinte enfatiza localização, projetos atraentes e recursos especiais, como um computador, acesso à internet e câmeras de segurança. A Vinte oferece pátios compartilhados, playgrounds e salas comunitárias, que dão espaço aos proprietários dos imóveis para cultivar seus laços com vizinhos, familiares e amigos — fontes cruciais de apoio social.

A Vinte se diferencia ainda mais pelo uso de tecnologias inovadoras que reduzem os custos de se ter um imóvel. Os imóveis da Vinte são projetados para reduzir as contas de gás por 75%, e têm a opção de células fotovoltaicas no telhado para gerar energia elétrica, gerando economias expressivas. Os proprietários podem monitorar seu consumo de eletricidade, gás e água por meio de medidores individuais, e ajustar seus hábitos para economizar dinheiro.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Clientes da BP: Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Solução: Adaptar-se aos Fluxos de Caixa dos Clientes

Para além de valor e custo, uma terceira consideração para empresas que desenvolvem produtos e serviços para mercados da BP é o fluxo de caixa dos clientes. Clientes da BP têm rendas relativamente baixas, e estas também flutuam, às vezes de maneiras imprevisíveis. Isto pode tornar grandes compras e compromissos de longo prazo especialmente difíceis. As empresas em questão podem projetar produtos e serviços que levam em consideração flutuações no fluxo de caixa.³ Elas podem fazê-lo de duas maneiras principais:

TAMANHOS ACESSÍVEIS:

Oferecer produtos e serviços, desde crédito para celular até alimentos e bebidas, em quantidades menores. Vender produtos e serviços em pequenas quantidades torna-os acessíveis a clientes que não podem adiar suas compras por tempo suficiente para economizar, que têm dificuldades para poupar ou não têm espaço em seus pequenos lares para comprar grandes quantidades.

ITENS INCREMENTAIS:

Oferecer produtos ou serviços caros em partes que compõem um todo e que podem ser compradas incrementalmente à medida que o tempo e o fluxo de caixa permitirem. Isto pode ajudar a tornar produtos e serviços mais acessíveis para clientes cuja renda e horários variam. Esta tática é particularmente importante para itens cujo valor unitário tradicionalmente é alto. Por exemplo, fazer uma graduação em etapas, a cada uma correspondendo um certificado, ou comprar uma casa um cômodo por vez. No setor financeiro, pequenos empréstimos sucessivos para a aquisição de itens incrementais podem reduzir os riscos tanto para a empresa quanto para os tomadores oriundos da BP.

SOLUÇÕES PARA PRODUTOS E SERVIÇOS



³ Algumas empresas oferecem ou facilitam o acesso a financiamento. Este tema é discutido na seção deste relatório sobre Marketing e Vendas.



Adaptar-se aos Fluxos de Caixa: Incrementos Menores

UNIMINUTO, COLÔMBIA

A Uniminuto oferece educação técnica, tecnológica e superior acessível e de alta qualidade na Colômbia. Mais da metade de seus programas são de orientação vocacional, projetados para preparar os formados para o trabalho em setores chave, incluindo engenharia, serviço social, comunicação e design visual, agronegócio, educação e tecnologia. Os programas têm entre dois e cinco anos de duração. Rendas familiares imprevisíveis às vezes dificultam o compromisso dos estudantes de baixa renda com programas com duração de dois a cinco anos.

Então, **a Uniminuto torna seus programas acessíveis em parte por meio de uma estrutura progressiva, baseada em níveis**; os estudantes obtêm qualificações para cada nível que concluem ao longo do tempo. Isto encoraja estudantes de baixa renda a se matricular, já que eles sabem que valerá a pena estudar mesmo que não completem o programa inteiro. Dependendo das circunstâncias, eles podem sair em qualquer nível com qualificações reconhecidas no mercado de trabalho. E eles podem voltar a cursar mais adiante, então completando níveis adicionais.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:
www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Adaptar-se aos Fluxos de Caixas: Tamanhos Acessíveis

BAKHRESA MALAWI LIMITED, MALÁUI

BA Bakhresa Malawi Limited é a maior fabricante de farinha do Maláui, com uma participação de 80% no mercado. Anteriormente, clientes da BP compravam farinha em pequenas quantidades de fontes desorganizadas, frequentemente de feirantes, às colheradas. Isto os expunha a crises de abastecimento, flutuações de preço e qualidade pouco confiável.

Como resposta, a **Bakhresa passou a fabricar farinha em pequenos pacotes; farinha de trigo fresca e de boa qualidade passou a ser disponibilizada consistentemente para clientes da BP pela primeira vez**. Agora a Bakhresa vende farinha para padeiros artesanais e domiciliares, pequenos comerciantes e grandes panificadoras comerciais sob várias marcas e em embalagens que vão de 2 a 50 quilos. Mais relevantes para os padeiros artesanais e domiciliares são os pacotes pequenos; tipicamente, eles compram um ou dois por dia. Os pequenos comerciantes costumam comprar sacos de 10kg, numa faixa de 14 a 35 por semana.

A Bakhresa também estimula e oferece capacitação para ajudar clientes da BP a usar a farinha para abrir micronegócios de panificação. Os custos iniciais são baixos — menos de 2 dólares por 2kg de farinha da Bakhresa, 500ml de óleo de cozinha e alguns outros ingredientes — ao passo que o retorno sobre investimento pode passar de 40%.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:
www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





TOUSSAINT YANICK, PEQUENA COMERCIANTE E BENEFICIÁRIA DO PROJETO PRODEPUR-HABITAT, EM DELMAS 32, HAITI.
TOUSSAINT TEM ELETICIDADE ATÉ ÀS 23H EM SEU BAIRRO E CONSEGUE MANter SUA LOJA ABERTA ATÉ BEM MAIS TARDE.
FOTO: DOMINIC CHAVEZ / WORLD BANK FOTO ID: HAITI_ELECTRICITY_STORY_EDIT_0018

Como Envolver Clientes da BP:

Distribuição e Comércio Varejista

O Desafio

Maximizar acesso e minimizar custo

A inovação de produtos e serviços é apenas uma peça do quebra cabeças dos negócios inclusivos; igualmente importante é a inovação do modelo de negócios, do qual distribuição e comércio varejista são componentes chave. As empresas precisam maximizar o acesso a seus produtos e serviços de modos que não façam os custos subirem de maneira proibitiva — seja diretamente via preços mais altos ou indiretamente via custos financeiros relativos ao deslocamento até um estabelecimento comercial que fica longe de casa.

Os desafios incluem:



Logística:

Frequentemente, os clientes da BP se localizam em vilarejos ou favelas superlotadas e geograficamente segregadas, onde às vezes é difícil para as empresas entregarem produtos e serviços. Os problemas incluem distância, infraestrutura de transporte inadequada ou em mau estado, e acesso limitado à energia necessária para fazer as telecomunicações funcionarem e manter refrigerados produtos como alimentos, bebidas e medicamentos. Como muitas transações são feitas com dinheiro vivo, a criminalidade pode ser um fator complicador.



Hábitos do cliente:

Devido a limitações de tempo e recursos que possam ser dedicados a transporte, clientes da BP costumam ter rotinas bem estabelecidas, visitando lojas de bairro específicas para acessar produtos e serviços específicos. Estas rotinas podem ser fontes importantes de conexões sociais, e os relacionamentos envolvidos podem torná-las particularmente difíceis de mudar.

As Soluções

Empresas de diversos setores implementam uma série de soluções de distribuição e varejo para maximizar o acesso a seus produtos e serviços, ao mesmo tempo em que minimizam os custos.

Dois temas comuns são:



Alavancar comerciantes varejistas:

Vender por intermédio de comerciantes varejistas locais ao invés de construir novas lojas dedicadas a esse propósito.



Alavancar a tecnologia:

Usar diferentes combinações de inovações de hardware, software e telecomunicações para aumentar a eficiência.

Clientes da BP se localizam tanto em áreas rurais quanto urbanas, e têm níveis variáveis de acesso a produtos complementares ou concorrentes

Como Envolver Clientes da BP: Distribuição e Comércio Varejista

Solução: Alavancar Comerciantes Varejistas

Clientes da BP precisam de acesso a produtos e serviços em suas comunidades, já que lhes faltam tempo e dinheiro para grandes deslocamentos. Construir novas lojas e contratar pessoal tem um custo às vezes proibitivo para as empresas, e é comum que elas optem por comerciantes varejistas já estabelecidos, alguns dos quais também são da BP.

Estes comerciantes têm a vantagem da proximidade e também têm relações com os clientes. Em alguns casos, eles até vendem a crédito. Tais comerciantes, especialmente aqueles que são da BP, costumam faturar pouco, ter pouco espaço para estocagem, ter pouca capacitação empresarial e nenhum acesso a financiamento.

Empresas que alavancam tais comerciantes usam diversas táticas para ajudar a aumentar as vendas e consolidar a fidelidade dos clientes. Estas táticas beneficiam tanto os comerciantes quanto as empresas cujos produtos eles vendem. Comerciantes varejistas tendem a enxergar suas vendas como um todo, e não as vendas relacionadas ao produto desta ou daquela empresa. Consequentemente, não há espaço para compartilhar custos com doadores de ajuda para o desenvolvimento ou com outras empresas.

As táticas incluem:

MICRO-DISTRIBUIÇÃO:

Realizar entregas frequentes de pequenas quantidades de produto, às vezes até dividindo embalagens grandes de vários produtos e montando sortimentos customizados com base nas necessidades específicas do comerciante. Empresas costumam contratar uma camada de distribuidores locais independentes, que têm relações que permitem acesso mais fácil ou seguro a certas comunidades, ou usam pequenas peruas, motocicletas ou até carroças de mão que são adequadas a estes territórios.

CAPACITAÇÃO:

Oferecer treinamento básico de negócios em áreas como marketing e vendas, administração de estoques ou gestão financeira, bem como conhecimentos específicos a um ramo ou produto. A capacitação pode ser dada na própria loja, em sala de aula ou via internet. Ela ajuda os comerciantes a expandirem seus negócios, além de encorajar a fidelidade e fortalecer a relação da empresa com eles. Algumas empresas oferecem este apoio na forma de capacitação elas mesmas, enquanto outras contratam firmas de treinamento ou organizações da sociedade civil.

FACILITAR O ACESSO A FINANCIAMENTO:

Oferecer a comerciantes varejistas a opção de comprar a crédito, diretamente ou por meio de empresas subsidiárias, ou ainda via indicação para instituições financeiras como instituições de micro-financeiro, operadores de crédito

especializado e bancos. Algumas empresas apóiam ativamente os comerciantes para que obtenham financiamento, por exemplo, fornecendo às instituições financeiras históricos de compras de modo a ajudar na avaliação de risco.

SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO VAREJISTA

ALAVANCAR
COMERCIAIS
VAREJISTAS

ALAVANCAR A
TECNOLOGIA



Alavancar comerciantes varejistas:

Micro-distribuição

ALQUERÍA S.A., COLÔMBIA

A Alquería é a terceira maior empresa de laticínios da Colômbia. Ela produz um grande sortimento de laticínios pelo método UHT (ultra-high temperature). **A Alquería usa mais de 140.000 pequenos comerciantes para atingir seus clientes da BP.** Devido ao fato do leite UHT durar mais que o leite pasteurizado e não precisar de sistemas refrigerados, a armazenagem é fácil e barata para estas pequenas lojas e seus fregueses.

A cada manhã, funcionários da empresa visitam os pequenos comerciantes pelo país afora, anotando encomendas a serem entregues no dia seguinte. Dependendo do local, as entregas são feitas diariamente ou em dias alternados, por transportadoras terceirizadas utilizando caminhões, motocicletas com reboque e carrinhos que atendem a lanchonetes e lojas bem pequenas. Esta estratégia de distribuição e vendas é responsável por mais da metade das receitas da Alquería.



Em 2009, a Alquería iniciou uma nova estratégia de distribuição voltada a cidades muito pequenas e regiões remotas. Neste modelo, a Alquería seleciona uma pessoa

numa localidade específica para ser um distribuidor independente para os pequenos comércios de lá. Cada pessoa deve atender a certos critérios de seleção, como ser casada ou ser recomendada por um padre local. Como o leite UHT não requer refrigeração, a casa da pessoa serve de depósito e, em alguns casos, a Alquería fornece financiamento para a aquisição de uma motocicleta ou pequeno caminhão para fazer entregas.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



Alavancar comerciantes varejistas:

Capacitação

MILlicom, ÁFRICA E AMÉRICA LATINA

Operando sob a marca Tigo, a Millicom oferece telecomunicações e serviços digitais para clientes de todas as faixas de renda em 14 países da África e da América Latina. A Millicom também oferece serviços de pagamentos via telefone celular e, mais recentemente, seguros de vida.

Uma forte rede no comércio varejista tem sido um elemento crítico do sucesso da Millicom. A empresa alcança seus clientes por meio de 700.000 estabelecimentos varejistas, em sua maioria pequenas lojas familiares que vendem uma grande variedade de produtos, inclusive os celulares e chips da concorrência, bem como de 40.000 promotores autônomos que vendem celulares e chips da Tigo exclusivamente. A Millicom tem aferido que agentes bem preparados são essenciais para o cliente ter uma boa experiência. Como resultado desta constatação, a **Millicom lançou o Programa de Escolas de Vendas da Tigo para treinar seus agentes a cadastrar novos clientes cumprindo os requisitos regulatórios.** O programa equipa os vendedores para se tornarem pequenos empreendedores profissionais, ao mesmo tempo em que os educa sobre toda a família de produtos da Tigo. A ideia é que eles possam ajudar os clientes a escolher os planos certos para si e a compreender serviços com os quais ainda não têm familiaridade, como seguros.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Clientes da BP: Distribuição e Comércio Varejista

Solução: **Alavancar a Tecnologia**

Empresas usam a tecnologia para melhorar o acesso a seus produtos, ao mesmo tempo em que minimizam os custos da distribuição física e maximizam a eficiência. Além disso, à medida que o acesso à tecnologia continua a se disseminar em comunidades da BP, as empresas conseguem entregar produtos e serviços virtualmente.

DISTRIBUIÇÃO FÍSICA EFICIENTE:

Usar a tecnologia para reduzir custos trabalhistas e logísticos, aumentar a velocidade e minimizar os prejuízos. Empresas usam tablets, aplicativos de celular e smart phone, programas de mapeamento e geo-referenciamento e plataformas eletrônicas para melhorar a eficiência da distribuição física para a BP. Empresas obtêm e transmitem dados de vários locais de volta para o escritório central para análise, o que frequentemente permite identificar dados específicos de um comerciante ou cliente em particular via aplicativos de geo-referenciamento. Quando se trabalha com pequenos varejistas, encomendas e pagamentos em tempo real via celular podem reduzir custos expressivamente, diminuir o tempo de reação, reduzir a necessidade de visitas ao estabelecimento e eliminar o perigo de se lidar com dinheiro vivo. Isto pode levar a um foco melhor no cliente e uma distribuição mais eficiente e rápida para os clientes da BP.

DISTRIBUIÇÃO VIRTUAL:

Usar a tecnologia para distribuir um produto ou serviço de forma virtual ao invés de física. A prática tem ficado cada vez mais comum na educação à distância e na telemedicina. A distribuição virtual permite que as empresas atinjam um número quase ilimitado de clientes em locais remotos com um custo adicional baixíssimo. Ela também reduz os custos transacionais para o cliente, que teria que dedicar tempo e dinheiro para se deslocar até a localização física da empresa. No caso dos cuidados à saúde, o deslocamento pode também representar um risco. Usando a tecnologia, as empresas monitoram virtualmente o desempenho de seus clientes em tempo real, dão feedback e efetuam ajustes no serviço se necessário. Empresas podem se valer de comerciantes já estabelecidos ou de espaços comuns na comunidade se os clientes precisam de acesso a um computador.

SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO VAREJISTA



Alavancar a Tecnologia: Distribuição Virtual

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR, COLÔMBIA

A Fundación Cardiovascular (FCV) da Colômbia é a maior rede de cuidados à saúde no setor privado do país. Ela enfoca cidades pequenas com acesso limitado a cuidados médicos especializados. Cerca de 45% de seus pacientes são de baixa renda.



A FCV usa a telemedicina para expandir seu escopo, alcançando pacientes de áreas remotas. Clínicos gerais e enfermeiros de fora da rede

FCV obtêm acesso a especialistas a quem podem consultar, pedir interpretações de dados e imagens, e até a monitorar remotamente paciente sob cuidados intensivos por meio de um leque de soluções próprias de hardware e software projetadas e montadas internamente. Estas soluções incluem unidades móveis de diagnóstico e monitoramento, scanners portáteis de raios X e outras imagens, prontuários digitais, um portal na internet e um centro de comunicações.

A distribuição virtual reduz expressivamente o custo dos serviços da FCV e aumenta as chances de pacientes de baixa renda buscarem cuidados especializados. As taxas em questão são pagas pelos planos de saúde dos pacientes. Existe um plano subsidiado pelo governo para os desempregados e trabalhadores do setor informal, que dá cobertura a mais da metade da população do país.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:
www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Alavancar a Tecnologia: Distribuição Virtual

SUVIDHAA, ÍNDIA

A Suvidhaa Infoserve Private Limited permite que consumidores indianos, que costumam realizar suas transações com dinheiro vivo, paguem online por uma grande variedade de produtos e serviços — muitos dos quais são virtuais e não exigem distribuição física, incluindo passagens de trem, prestações de seguros, créditos para celular e muito mais. **Isto expande o mercado para consumidores que do contrário teriam que viajar por grandes distâncias e abrir mão de parte do seu salário para fazer estas compras, e para empresas que desejam alcançar estes consumidores.** Mais recentemente, a empresa se tornou uma das líderes do mercado indiano de transferência de dinheiro.

A Suvidhaa alcança os consumidores por meio de uma rede de Suvidhaa Points, onde compras e pagamentos podem ser feitos. Suvidhaa Points são pequenos comércios cujo negócio principal pode ser vender víveres ou bens de consumo rápido. Os donos dos pontos precisam ter um computador, uma impressora e internet de banda larga para fazer transações online para seus fregueses. Os Suvidhaa Points são escolhidos por distribuidores da Suvidhaa, que são varejistas maiores e financeiramente mais fortes e administram uma média de 200 pontos cada um. Os distribuidores aconselham os Suvidhaa Points sobre as operações do dia-a-dia, gestão do dinheiro e do crédito, e outros assuntos.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:
www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





VISTA DO MERCADO CENTRAL DE KUMASI, GANA, NO FIM DO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO, 22 DE JUNHO DE 2006.
FOTO: JONATHAN ERNST / WORLD BANK FOTO ID: JE-GH060622_33527 WORLD BANK

Como Envolver Clientes da BP:

Marketing e Vendas

O Desafio

Destravar a disposição e a capacidade de pagar

Até os produtos e serviços mais promissores não se vendem sozinhos. Isto se verifica particularmente em mercados da BP.



Percepção de risco

Clientes da BP têm escolhas limitadas e a percepção de risco relativa a categorias não familiares de produtos e serviços é forte — categorias que vão desde seguros, a gás natural, a alimentos fortificados, a educação técnica e vocacional. Clientes da BP podem até relutar em experimentar novos produtos e serviços de categorias familiares, como uma marca nova ou uma marca já existente mais ainda não usada. Isto se verifica especialmente quando fazê-lo ameaçaria rotinas existentes ou perturbaria relações com fornecedores de produtos ou serviços alternativos. A mudança pode parecer arriscada, e os clientes da BP precisam ser convencidos de que ela vale a pena.



Financiamento

Clientes da BP também precisam de ajuda financeira para fazer compras. Apesar dos melhores esforços de empresas para maximizar a acessibilidade de preço por meio do desenvolvimento de produtos e serviços, e inovações na distribuição, clientes da BP com renda baixa e flutuante e poupança limitada enfrentam extrema dificuldade para comprar produtos e serviços de alto valor unitário, como educação e moradia, e mesmo pequenos itens do cotidiano, como mantimentos.

As Soluções

Empresas implementam uma gama de soluções de marketing e vendas para destravar a disposição e a capacidade de pagar dos clientes da BP.

Estas incluem:



Comunicar o valor:

Reduzir a percepção de risco ligada aos produtos e serviços das empresas.



Precificação alternativa:

Encontrar maneiras para reduzir os preços para os clientes da BP.



Facilitar o acesso a financiamento:

Oferecer acesso a financiamento ou atuar como corretor de financiamento.



Facilitar o pagamento:

Facilitar o pagamento por produtos e serviços por parte de clientes da BP.

Clientes da BP pelo mundo afora provêm de lugares profundamente diferentes e têm diferentes normas culturais, valores e gostos

Como Envolver Clientes da BP: Marketing e Vendas

Solução: Comunicar o Valor

Antes de um cliente da BP gastar dinheiro num novo produto ou serviço, ele precisa entender seu valor, como funciona e ter sua percepção do risco associado à novidade reduzida. Este obstáculo é particularmente grande para categorias de produtos e serviços que ele nunca usou antes, que ele recebia grátis ou que eram fornecidos pelo governo. Empresas inclusivas comunicam o valor de seus produtos e serviços aos clientes da BP por meio de:

CAMPANHAS PROMOCIONAIS:

Elevar o nível de conhecimento sobre uma categoria de produtos ou serviços, como ela agrega valor e pode beneficiar o cliente (especialmente em áreas como saúde), e por que vale a pena pagar por ela, bem como atributos específicos do produto ou serviço. O material promocional deve ser relevante no contexto local; por exemplo, ele pode relacionar o produto ou serviço a soluções tradicionais. Canais típicos de promoção incluem rádio, televisão, merchandising com celebridades e cartazes nos estabelecimentos comerciais e outros locais bem frequentados, como estações de trem.

ENVOLVIMENTO DIRETO:

Sessões interativas para responder perguntas, apaziguar ansiedades e ajudar clientes em potencial a se cadastrar junto ao serviço. Empresas entram nas comunidades para tirar dúvidas e demonstrar como seus produtos e serviços funcionam, realizar oficinas e estabelecer centros de troca de informações ou de treinamento. Esta interação direta também dá ideias às empresas quanto às necessidades e expectativas do cliente. Algumas empresas também capacitam suas redes de comerciantes varejistas a responder perguntas relacionadas a clientes da BP ou envolver assistentes sociais devido aos seus fortes laços com a comunidade.

PARCERIAS DE EDUCAÇÃO DE CLIENTES:

Combinar esforços de educação de clientes com outras partes interessadas. Empresas podem realizar oficinas e exposições em parceria com outras empresas de ramos semelhantes, prestadores de serviços ou órgãos do governo. Se o produto ou serviço serve aos objetivos de uma ONG, a empresa pode firmar uma parceria com ela para conduzir campanhas educativas. Algumas empresas “pegam carona” em iniciativas promocionais do governo relacionadas ao seu negócio.

SOLUÇÕES DE MARKETING E VENDAS





Comunicar o Valor:

Campanhas Promocionais, Envolvimento Direto, Parcerias

AADHAR HOUSING FINANCE, ÍNDIA

A Aadhar Housing Finance (AHFL) oferece a famílias indianas de renda baixa e média-baixa oportunidades de ter a casa própria, por meio de empréstimos imobiliários. Mais da metade dos usuários têm renda familiar mensal média entre US\$100,00 e US\$400,00.

O método preferido pela AHFL para envolver os clientes de baixa renda é a interação e educação. Empréstimos imobiliários são produtos relativamente complexos, então a empresa se aplica para simplificar e adaptar a informação à localidade, transmitindo-a na língua vernácula com esforços de divulgação de alto impacto e grande proximidade com o cliente em potencial. Estes esforços de divulgação incluem eventos regulares em conjuntos habitacionais, locais de trabalho e feiras, e parcerias com advogados e arquitetos para discutir questões técnicas e jurídicas. A AHFL também une forças com bancos, fabricantes de material de construção, órgãos governamentais de habitação e construtoras de moradias populares para promover os empréstimos imobiliários.

Desde março de 2011, a AHFL fez empréstimos para mais de 12.000 famílias de renda baixa e média-baixa.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Comunicar o Valor:

Envolvimento Direto

JAIN IRRIGATION SYSTEMS LTD., ÍNDIA

A Jain Irrigation Systems (JISL) é a maior fabricante do mundo de sistemas de micro-irrigação. Os sistemas da JISL permitem que pequenos agricultores passem a usar sistemas de irrigação eficientes em termos de consumo de água e energia. Estes incluem sistemas de gotejamento e aspersão, que resultam em economia de entre 30% e 65% em comparação com sistemas tradicionais de irrigação de superfície uma vez por ano. Além da micro-irrigação, a JISL é também a maior empresa do mundo de cultura de tecidos, produzindo aproximadamente 60 milhões de plantas, incluindo bananeiras e romãzeiras, e fornecendo a agricultores pelo país afora. Recentemente, a JISL passou a produzir bombas e outros equipamentos movidos a energia solar para uso em irrigação e fornecimento de água potável.

A mentalidade tradicional de muito pequenos agricultores indianos, sua falta de conhecimentos sobre sistemas de micro-irrigação e o custo relativamente alto do produto tornaram o marketing um grande desafio para a JISL. A empresa superou este desafio usando **aproximadamente mil agrônomos e engenheiros próprios para dialogar diretamente com os pequenos agricultores em suas comunidades, explicando o valor dos sistemas. Além disso, a cada ano mais de 50.000 agricultores visitam o centro de pesquisa e desenvolvimento da empresa (Jain Hills Research and Development Facility)** para aprender noções básicas de irrigação e agronomia. A empresa também capacita seus 4.500 distribuidores e vendedores para ensinar os agricultores a usar os sistemas.

A JISL já capacitou cerca de 30 a 32 milhões de agricultores sobre o valor dos sistemas de micro-irrigação e várias técnicas de produção. Além de atender a clientes da BP, a JISL também se relaciona com pequenos agricultores como fornecedores, comprando frutas e legumes deles para processamento e venda no mercado interno e externo.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Clientes da BP: Marketing e Vendas

Solução: Precificação Alternativa

Opções de precificação alternativa podem ajudar empresas a alcançar clientes de renda mais baixa, que do contrário não poderiam ser atendidos de maneira comercialmente viável. Empresas conseguem viabilizar a precificação alternativa de dois modos principais:

COMPARTILHAMENTO DE CUSTOS:

Distribuir a responsabilidade pelo pagamento entre múltiplas partes, para além do cliente. Para casos em que o produto ou serviço aumenta a freguesia de outra empresa por parte de clientes da BP, a empresa pode cobrar da outra o custo total ou parcial do serviço, por exemplo, cobrando uma taxa mensal de uso ou uma parte do custo global. Outras empresas, especialmente do setor de tecnologia, desenvolvem modelos inter-empresas (business-to-business) que permitem que as empresas cheguem aos clientes da BP mais eficazmente. Em setores considerados prioritários pelo governo, podem haver recursos públicos disponíveis que contemplem parte ou a totalidade dos custos. Pode também haver disponibilidade de financiamento de doadores para reduzir o preço final para o cliente.

PRECIFICAÇÃO ESCALONADA:

Cobrar preços diferentes de segmentos diferentes da clientela de acordo com sua capacidade de pagar. Em alguns setores, como o de concessionárias, a precificação escalonada pode ser uma obrigação determinada pelo governo.

SOLUÇÕES DE MARKETING E VENDAS



Estruturas de preços diferentes podem fazer parte do custo desviar da BP

Precificação Alternativa:

Compartilhamento de Custos

IDEAL INVEST, BRASIL

A Ideal Invest é a maior fornecedora privada de crédito universitário do Brasil, tendo beneficiado mais de 40.000 estudantes desde 2006, assim contribuindo com a expansão do acesso à educação superior. A Ideal desenvolveu um produto creditício líder, o empréstimo PRAVALER, disponível para estudantes matriculados num dos 8.000 cursos aprovados das 175 universidades parceiras espalhadas pelo país.

Usuários do PRAVALER podem se inscrever no programa de juro zero da Ideal, **pelo qual os estudantes pagam apenas a quantia principal do empréstimo e a universidade participante paga 100% dos juros.** A disposição das universidades para participar do programa de juro zero e na realidade pagar uma comissão à Ideal reflete o quanto as universidades valorizam o financiamento estudantil da Ideal. Assim, a Ideal expande o acesso aos cursos de suas parceiras para estudantes que sem o PRAVALER não conseguiriam pagar o curso por conta própria.

Em 2013, houve um marco importante na história da Ideal: a celebração de uma parceria exclusiva com o Banco Itaú para a distribuição de empréstimos estudantis privados no Brasil.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



Precificação Alternativa:

Precificação Escalonada

AEGEA SANEAMENTO E PARTICIPAÇÕES S.A. (AEGEA), BRASIL

A AEGEA é a terceira maior empresa privada prestadora de serviços de água e esgoto no Brasil, com concessões em oito estados. As tarifas da empresa são negociadas com os municípios e estipuladas nos contratos de concessão. O programa de tarifa social oferece um desconto de 50% para clientes qualificados, sendo que os critérios para tal são determinados pelo município poder concedente. Em algumas áreas, os critérios incluem uma combinação de um nível máximo de renda com um consumo máximo de energia elétrica e água. Se o consumo ultrapassa o máximo, a família é cobrada pela tarifa regular em relação à quantidade que ultrapassou este limite. Múltiplas ultrapassagens resultam em perda do benefício. As tarifas sociais não são obrigatórias, mas alguns municípios incorporam esta exigência no processo de licitação da concessão. A AEGEA pode negociar limites em relação ao número de conexões de tarifas sociais com os municípios e órgãos reguladores para garantir sua sustentabilidade financeira.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Clientes da BP: Marketing e Vendas

Solução: **Facilitar o Acesso a Financiamento**

Facilitar o acesso a financiamento é necessário para ajudar os clientes da BP a fazer investimentos significativos, bem como pequenas compras que precisam ser feitas diária ou semanalmente independentemente de fluxos de caixa. Tipicamente, os clientes da BP não conseguem obter empréstimos ou cartões de crédito de bancos comerciais porque não têm um histórico formal de crédito ou renda comprovada. Empresas facilitam o acesso a financiamento para clientes da BP de duas maneiras principais:

CRÉDITO DIRETO AO CLIENTE:

Dar um prazo aos clientes para pagar por suas compras, especialmente em casos em que um investimento adiantado é necessário. Algumas empresas fornecem o financiamento diretamente, outras criam subsidiárias com este propósito. Algumas adiantam a entrega do produto ou serviço e cobram a prazo, ao passo que outras exigem uma entrada.

FINANCIAMENTO POR TERCEIROS:

Indicação de clientes da BP a instituições financeiras, como instituições de micro-financeamento, operadores de crédito especializado, bancos e órgãos governamentais. Às vezes, empresas apóiam ativamente seus clientes na busca por financiamento, por exemplo, ajudando-os a entender os custos e benefícios dos empréstimos, avaliando suas qualificações e preenchendo formulários.

SOLUÇÕES DE MARKETING E VENDAS



O financiamento é a chave para ampliar o acesso para clientes da BP

Facilitar o Financiamento: Crédito Direto

TRIBANCO, BRASIL

O Tribanco é uma instituição financeira brasileira criada pelo maior atacadista e distribuidor da América Latina, o Grupo Martins. O Grupo Martins está no ramo há mais de 60 anos e está entre as cem maiores empresas do Brasil. O Tribanco atende aos mais de 465.000 micro, pequenos e médios comerciantes que são clientes do Grupo Martins, oferecendo crédito para comprar produtos e reformar suas lojas.

O Tribanco também permite que os comerciantes varejistas ofereçam cartões de crédito aos seus clientes, **os quais mais de 70% ganham menos de US\$450,00 por mês e frequentemente precisam de ajuda para sustentar compras cotidianas, como mantimentos, quando o fluxo de caixa estão apertados.** Após receberem do Tribanco treinamento em avaliação de crédito, os comerciantes decidem quais de seus clientes devem receber os cartões. Embora o Tribanco assuma o risco de inadimplência, as lojas com melhores resultados recebem em troca taxas transacionais menores.

A inadimplência é baixa — menos de 5% — por duas razões. Primeiro, os lojistas costumam ter conhecimento em primeira mão da confiabilidade de seus clientes em termos de crédito. Segundo, os lojistas costumam ter boas relações com seus clientes. Os clientes não querem pôr em risco a relação ou sua capacidade de continuar comprando nas lojas da localidade, pois isto significaria maiores deslocamentos para adquirir os produtos do dia-a-dia.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



Facilitar o Financiamento: Crédito Direto

TRUSTCO FINANCE, NAMÍBIA

Quando a Trustco Group Holding adquiriu o Institute for Open Learning (IOL) da Namíbia em 2005, ela enxergou uma oportunidade de negócios: oferecer a estudantes de cursos superiores acesso direto a financiamento de suas mensalidades a custo módico. Hoje, **aproximadamente 98% dos estudantes do IOL recebem empréstimos da Trustco Finance, subsidiária do Trustco Bank Namibia Limited.**

A grande rede de prospecção do IOL ajuda a Trustco Finance a encontrar novos clientes. A equipe de marketing do IOL visita com regularidade órgãos públicos, escolas secundárias e empresas para fornecer informações a estudantes em potencial a respeito dos programas acadêmicos do IOL e das opções de financiamento da Trustco Finance, bem como para ajudar estudantes em potencial a preencher formulários com os dois propósitos. A íntima relação entre a Trustco Finance e o IOL dá aos estudantes um incentivo a mais para saldar seus empréstimos, já que eles desejam manter seu bom nome junto ao IOL.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Como Envolver Clientes da BP: Marketing e Vendas

Solução: **Facilitar o Pagamento**

Pagamentos para clientes da BP devem ser facilitados. Eles não têm como perder muito tempo ou viajar grandes distâncias para fazer pagamentos. Incentivos adicionais podem ajudar, dadas as muitas demandas sobre seus orçamentos limitados. Facilitar e incentivar pagamentos é um tema particularmente relevante para empresas que oferecem produtos ou serviços a crédito ou em bases recorrentes. Tais empresas usam uma variedade de táticas:

PAGAMENTOS VIA CELULAR:

Aproveitar o baixo custo e grande conveniência de se pagar via telefone celular. Empresas podem desenvolver suas próprias plataformas de pagamento via celular ou usar plataformas oferecidas por operadores de telefonia celular, bancos ou provedores terceiros.

USAR CONEXÕES SOCIAIS:

Vincular pagamentos a relações valorizadas pelo cliente, por exemplo, via empréstimos em grupo ou com a contratação de integrantes da comunidade para administrar a cobrança e coleta. Isto dá aos clientes um incentivo social para pagar.

ALAVANCAR COMERCIANTES EXISTENTES:

Permitir que clientes paguem suas contas em lojas locais, sendo os pagamentos em dinheiro coletados fisicamente ou, em mercados onde serviços de pagamento via celular são disponibilizados, transferidos para a empresa por este método.

SOLUÇÕES DE MARKETING E VENDAS





Facilitar o Pagamento: Pagamentos via Celular

SHANGHAI F-ROAD COMMERCIAL SERVICES, CHINA

A Shanghai F-Road Commercial Services desenvolveu uma solução inter-empresas (business-to-business) de serviços bancários via celular na China. A F-Road criou uma plataforma tecnológica que permite que os clientes de uma instituição acessem serviços bancários via celular e outros serviços, incluindo o pagamento de contas. **A plataforma em si é gratuita; as instituições financeiras pagam uma taxa mensal por usuário ativo.**

A F-Road fez com que a sua tecnologia fosse compatível com telefones celulares simples, já que apenas 5% da população rural chinesa usam smart phones. Além disso, os usuários fazem suas transações com a plataforma via SMS (torpedos), o que é um meio familiar e não requer acesso à internet. Chips pré-programados com overlay são distribuídos para os usuários por intermédio de suas instituições financeiras, e são inseridos em seus telefones celulares para deixar os torpedos cifrados.

A F-Road já atendeu a 4,3 milhões de clientes da zona rural por meio de suas parcerias com mais de 1.100 instituições financeiras. A empresa processa mais de 32 milhões de transações bancárias via celular por mês.

Facilitar o Pagamento: Usar Conexões Sociais

MANILA WATER COMPANY, FILIPINAS

A Manila Water Company presta serviços de água e esgoto para mais de 6 milhões de filipinos. Por meio do programa de tarifa social da Manila Water, clientes de baixa renda que usam menos água pagam menos por metro cúbico que clientes que consomem mais, como os de mais alta renda e os clientes comerciais.

A Manila Water chega às comunidades de baixa renda trabalhando com unidades do governo local e organizações comunitárias. Isto estabelece incentivos positivos para todos os atores, ajudando no êxito e na sustentabilidade das operações. Em favelas e outras áreas muito pobres, a empresa usa as conexões sociais locais para minimizar a inadimplência. Os hidrômetros são posicionados lado a lado em áreas públicas onde todos os moradores podem verificar o consumo e calcular suas contas. Onde ligações individuais ainda não são possíveis, ligações coletivas são usadas para dar acesso a



água para as comunidades. Membros da comunidade indicam ou elegem indivíduos para administrar as cobranças, o monitoramento e a manutenção. Isto contribui com a construção de uma sensação de propriedade local e responsabilidade, que ajuda a manter o sistema com bom funcionamento, promove a pontualidade no pagamento e desencoraja as ligações clandestinas. Isto, por sua vez, resulta em geração de empregos, um serviço superior e água de alta qualidade para a comunidade.

Para ler o estudo de caso completo, acesse:

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

Conclusão

Faz parte do trabalho da IFC investir em empresas inclusivas. Somente nos últimos dez anos, a IFC se comprometeu a fornecer cerca de US\$11 bilhões a mais de 400 empresas com modelos de negócios inclusivos. Estas empresas têm atividades em 90 mercados emergentes e atuam em muitos ramos diferentes.

E estes modelos de negócios inclusivos funcionam.

A IFC obtém o mesmo retorno financeiro dos seus clientes de negócios inclusivos que do seu portfólio geral. O empresariado inclusivo tem demonstrado que com um forte tino para os negócios eles são capazes de envolver com êxito tanto fornecedores quanto clientes da BP. Estes clientes da IFC atingem milhões de pessoas de baixa renda — agricultores, pacientes, estudantes, clientes de concessionárias, gente que acaba de comprar seu primeiro imóvel e assinantes de telefonia celular. Pessoas que compõem a BP. Cada cliente nos dá uma lição única. A IFC se compromete a aprender com estes clientes e a compartilhar estas lições com as comunidades globais de negócios e de desenvolvimento.

Trabalhar com a BP requer mais que uma boa ideia de negócios. Requer engenhosidade, criatividade e perseverança para superar os muitos obstáculos inerentes a países em desenvolvimento. Frequentemente, as empresas em questão precisam criar e investir em sua própria cadeia de valor, em toda a sua extensão. Os clientes da IFC têm êxito a despeito de seus ambientes de

negócios desafiadores. Eles têm mostrado que é possível gerar valor, tanto para a empresa quanto para fornecedores e clientes da BP, mesmo nas situações mais difíceis. Ambientes de negócios melhorados permitirão que outras empresas sigam sua liderança e adotem modelos de negócios inclusivos.

Olhando para o futuro, o setor privado vai desempenhar um papel importante na melhora da vida das pessoas. Ele já está incorporando a BP a suas cadeias de valor — é notório. O desafio central é como acelerar a disseminação destes modelos de negócios inclusivos. Este desafio — e a oportunidade — é maior que qualquer organização, governo ou empresa. **Mas a recompensa — reduzir a pobreza e impulsionar a prosperidade — é grande.**

Embora constatemos que os modelos de negócios inclusivos têm um papel chave a desempenhar, eles devem ser apoiados por esforços colaborativos para ter o máximo impacto na BP.

Com base em seus conhecimentos, a IFC visa se juntar a atores chave para fazer justamente isso. Juntos podemos apoiar as mais de 4,5 bilhões de pessoas que vivem na base da pirâmide econômica com os produtos, serviços e oportunidades econômicas de que precisam para forjar seus caminhos rumo à prosperidade.



Modelos de Negócios Inclusivos
Corporação Financeira Internacional

2121 Pennsylvania Ave, NW
Washington, DC 20433 EUA
inclusivebusiness@ifc.org
ifc.org/inclusivebusiness

Novembro de 2014

