



## POR QUE NÃO FAZEMOS MAIS NEGÓCIOS INCLUSIVOS? UM ESTUDO SOBRE O ESTADO ATUAL DE INCORPORAÇÃO DOS NEGÓCIOS INCLUSIVOS NO BRASIL \*

Fabián Antonio EcheGARAY, Market Analysis

Michele Hartmann Feyh Afonso, Market Analysis

Bruno Costa Barreiros, Market Analysis

2012

\*Trabalho apresentado no 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa realizado pela ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, em junho de 2012, em São Paulo.

# POR QUE NÃO FAZEMOS MAIS NEGÓCIOS INCLUSIVOS? UM ESTUDO SOBRE O ESTADO ATUAL DE INCORPORAÇÃO DOS NEGÓCIOS INCLUSIVOS NO BRASIL

Fabián Antonio Echeagaray, Market Analysis

Michele Hartmann Feyh Afonso, Market Analysis

Bruno Costa Barreiros, Market Analysis

## RESUMO

O Brasil apresenta indicadores claros de substancialidade do engajamento corporativo em ações de sustentabilidade e até de certo vanguardismo internacional em algumas áreas de responsabilidade corporativa, no entanto, iniciativas no campo dos negócios inclusivos ainda são discretas. Os negócios inclusivos emergem como uma nova forma de fazer negócios que possibilita melhorar a condição de vida da população de baixa renda através da inclusão deste público nas atividades corporativas, e assim melhorando suas condições de trabalho. Tais iniciativas se baseiam na premissa de geração de valor mútuo entre os envolvidos, proporcionando melhores oportunidades de negócios não só para o público beneficiado mas também para os empresários. O trabalho tem como objetivo investigar as motivações pelas quais o Brasil tem se consolidado no desenvolvimento de ações de sustentabilidade, mas ainda apresenta uma atuação limitada em termos de geração de negócios inclusivos, situação chamada pelos autores de “paradoxo da sustentabilidade”. A busca de motivações para tal situação é baseada nos dados da pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”, que entrevistou empresários e beneficiados de programas de negócios inclusivos no Brasil. Os resultados evidenciam um cenário positivo de incorporação dos negócios inclusivos para empresas e beneficiários, mas que ainda enfrenta desafios de alinhamento e desenvolvimento. Não há clareza sobre os retornos obtidos por empresários engajados neste tipo de iniciativa, assim como não há consenso entre os públicos sobre o papel que os beneficiados deveriam tomar neste tipo de negócio. Os empresários entendem seu papel como geradores de qualificação para a população de baixa renda e facilitadores do processo de contratação deste público como fornecedores, mas os beneficiados apresentam expectativas mais diversificadas do papel das empresas. Ainda, observa-se que a educação e a disseminação de informação sobre o modelo de negócios inclusivos e suas vantagens para toda a sociedade se mostra como fundamental para impulsionar a geração dos negócios inclusivos no Brasil.

## INTRODUÇÃO

Os negócios inclusivos emergem como o mais importante mecanismo com alicerces na lógica do livre mercado para melhorar a vida dos produtores nos países em desenvolvimento (Nicholls e Opal, 2005). A proposta de geração e dinamização de mercados inclusivos aponta para a convergência de atores diferentes - empresas privadas e cidadãos menos favorecidos - os quais na literatura tradicional são colocados em posições opostas ou sem nenhum contato.

Essa proposta surge como alternativa aos modelos convencionais de negócios, mas sem abandonar a lógica de mercado, objetivando incluir o cidadão de baixa renda como empregado, fornecedor ou como consumidor do mundo corporativo, assim contribuindo para a sustentabilidade das comunidades, das organizações e da sociedade em geral. A partir desta perspectiva, a abertura de novos caminhos de crescimento e de consolidação da política de sustentabilidade pode ocorrer a partir de uma forma mais inclusiva de capitalismo, que envolva o diálogo com stakeholders antes esquecidos (moradores de favelas, população rural, comunidades indígenas, produtores em pequena escala, excluídos étnicos, raciais ou sociais, etc).

Contudo, o discurso hegemônico ao redor da noção de “trabalhar com a base da pirâmide” tem sido reduzido à ideia de apenas lucrar com o consumo reprimido destes setores e – não raramente – resignificar a noção de inclusão social como limitada a acessibilidade de produtos para estes setores. Ainda mais, as corporações têm abordado as questões sociais a partir de intervenções esporádicas, filantrópicas e de forma dissociada das questões estratégicas, empobrecendo as políticas de sustentabilidade, alimentando o ceticismo em setores informados da sociedade e levando a perdas de oportunidades. Atuar desta forma gera retornos temporários e esporádicos para a população de baixa renda, não refletindo transformações reais na qualidade de vida deste público e apresentando baixo potencial de gerar grandes retornos para as empresas envolvidas, sendo assim incapaz de construir uma relação de benefícios mútuos e constituindo um modelo de parceria paternalista, que tradicionalmente vem caracterizado as relações entre

empresas e instituições beneficiadas (Tracey, Phillips e Haugh, 2005). Por sua vez, esse quadro tem alimentado uma visão antagônica entre as lideranças sociais enxergando as empresas como adversárias na promoção das causas sociais (Porter, 2002, in: WBCSD e WRI, 2002).

A revisão da rígida dicotomia que opõe os menos favorecidos às corporações é iminente, considerando as projeções de crescimento da população global: a maior parte dos ganhos populacionais se dará em países de renda média e baixa (WBCSD e WRI, 2002). Com efeito, existe um consenso crescente que para garantir a estabilidade futura do sistema econômico e equacionar as respostas ao desafio das mudanças climáticas, será necessário incluir os mais pobres, principalmente destes países emergentes, não apenas como consumidores, mas também como parceiros do negócio (colaboradores ou fornecedores) (Brown, 2009).

Segundo Hart e Milstein (2004), a maior parte das empresas ainda vê a sustentabilidade empresarial como um mandato moral ou como uma exigência legal, sendo que há poucos exemplos de corporações que começam a enxergar o pensamento sustentável como uma oportunidade de negócios. Trata-se, essencialmente, de um processo de aprimoramento da habilidade de perceber as dificuldades como caminhos para ganhos futuros, isto é, de transformar desafios em oportunidades.

Para ser bem sucedida, a busca por esta aprendizagem deve se assentar não apenas em estímulos negativos (tais como atender ou antecipar as pressões da sociedade, reduzir as chances de regulação governamental ou evitar os riscos de perder a licença social para operar), mas principalmente em estímulos positivos (tais como aumentar a competitividade, melhorar a reputação e alavancar as oportunidades em mercados futuros).

A contraface da inclusão social resultante de estratégias de negócios inclusivos é o efeito de inovação social e empresarial. Na visão convencional, inovação e inclusão não apenas estão divorciadas como a segunda costuma inviabilizar a primeira, pois – supostamente – retiraria recursos para investir em inovação. Já a política de mercados inclusivos contesta e supera essa leitura. De acordo com Hart e Sharma (2004) as empresas que desenvolvem negócios inclusivos caminham rumo ao que conceituaram como transatividade radical. Os autores afirmam que a proposta é radical porque visa aproximar stakeholders marginalizados (pobres, fracos, analfabetos, isolados, ilegítimos, etc) e é transativa porque “tenta envolver a empresa em um diálogo de mão-dupla com as partes interessadas, de forma que cada uma influencie e seja influenciada pela outra” (Hart, 2006, p 171). O objetivo final é facilitar a mudança inovadora e criar ideias competitivas.

Há exemplos concretos e até emblemáticos de organizações e líderes que já vêm dialogando com os mais pobres e abrindo caminhos inexplorados que conduzem ao sucesso: Grameen Bank, com soluções de microcrédito em Bangladesh, a Hindustan Lever Ltda (subsidiária da Unilever PLC), com produtos de higiene pessoal específicos para as classes mais baixas da Índia, a Hewlett-Packard, com propostas de inclusão digital ao redor do mundo. Apesar de já haver *business cases* globais, falta ainda aos líderes a compreensão de que fazer negócios com os menos favorecidos pode ser bastante lucrativo e sustentável (Hart e Milstein, 2004).

No Brasil, algumas empresas que têm adotado práticas de negócios inclusivos basicamente se limitaram a incluir públicos de baixa renda como clientes. Exemplo disso é o Walmart, que empreendeu novas lojas direcionadas ao público de baixa renda e o Bradesco, que inovou ao abrir a agência flutuante na região amazônica. Bem menos frequentes são os casos em que tais setores marginalizados se convertem em parceiros das grandes empresas (como aconteceu com Natura ou Coca-Cola), embora elas sejam hoje responsáveis por cerca de metade das compras de produtos e contratos de serviços ofertados por empreendimentos da base da pirâmide no território nacional (Fundação AVINA e Potencia Ventures, 2011). Mesmo assim, as associações civis ainda contribuem muito mais para o desenvolvimento dos negócios inclusivos do que as empresas privadas (Fundação AVINA e Potencia Ventures, 2011).

No Brasil ocorre, portanto, aquilo que podemos chamar de “paradoxo da sustentabilidade”. De um lado, indicadores claros de substancialidade do engajamento empresarial local<sup>1</sup>, da abrangente capilaridade institucional da sustentabilidade ao interior das empresas<sup>2</sup>, e até de certo vanguardismo internacional em algumas áreas de responsabilidade corporativa<sup>3</sup>. De outro lado, o conceito de negócios inclusivos (o qual é crescentemente associado com pioneirismo e engajamento radical com a responsabilidade social corporativa) tem figurado na periferia do entendimento e das prioridades das empresas. Diante de outros aspectos da sustentabilidade, os negócios inclusivos

---

<sup>1</sup>De acordo com o censo GIFE, o volume total de investimento social das 100 fundações e institutos empresariais afiliados ao Grupo atingiu R\$ 1,9 bilhão em 2009 e estima-se que superou os R\$2,02 bilhões em 2010 (GIFE, 2010), ao mesmo tempo em que o IPEA estimava em 2004 um volume global de investimento socioambiental pelo universo corporativo do país próximo aos R\$ 4,7 bilhões. (IPEA, 2006).

<sup>2</sup>Estima-se que a incidência de empresas de porte médio e grande que possuem departamentos ou setores envolvidos com responsabilidade socioambiental atinja 52% (IBOPE, 2011).

<sup>3</sup>Por exemplo, o Brasil figura na terceira posição no ranking de países com mais empresas divulgando sua atuação socioambiental seguindo os critérios mais estritos e exigentes para balanços sociais do GRI (GRI, 2011).

atingem importância mediana, porém apresentam baixa incorporação às políticas de sustentabilidade e contam com uma contribuição ainda muito reduzida das corporações para seu desenvolvimento<sup>4</sup>.

Visando estabelecer um primeiro diagnóstico dos negócios inclusivos a partir da perspectiva dos seus principais protagonistas (empresas com atuação em sustentabilidade e grupos beneficiados ou destinatários das ações de inclusão corporativa), o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) encomendou ao instituto de pesquisa Market Analysis uma pesquisa no final de 2010. O estudo denominado "Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas" constitui a base deste trabalho. Além de permitir identificar as avaliações, expectativas e prioridades de empresas e beneficiados quanto à proposta dos "mercados inclusivos", a pesquisa possibilita a exploração dos eventuais fatores que estão por trás do que chamamos de "paradoxo da sustentabilidade".

Esse último recorte é o foco deste trabalho, visando compreender o pano de fundo desse paradoxo através da identificação e entendimento das razões pelas quais o universo corporativo brasileiro é pioneiro em alguns aspectos de sustentabilidade, mas permanece recuado em outros, como no desenvolvimento dos negócios inclusivos. Com efeito, a existência deste paradoxo é ilustrada por um dos primeiros achados desta pesquisa: solicitados a estabelecer uma hierarquia de prioridades em sustentabilidade, as questões vinculadas à preservação ambiental e à educação da população para o consumo consciente se mostraram como mais importantes para ambos os públicos. A inclusão da população de baixa renda emerge entre as tarefas mais urgentes para os beneficiados destes programas, embora perdendo para temas ambientais e de consumo; já, sob a perspectiva do público empresarial, existe um longo caminho a ser percorrido em torno de outras ações de sustentabilidade até a priorização dos negócios inclusivos.

Tabela 1. Prioridade das ações de sustentabilidade para empresários e beneficiados\*

Ações de sustentabilidade	Empresários	Beneficiados
Controle de emissão de gases causadores do efeito estufa	27%	10%
Educação das pessoas para o consumo consciente	24%	29%
Redução da poluição e degradação ambiental	15%	26%
Inclusão da população de baixa renda como funcionários, fornecedores e consumidores	14%	24%
Ações de assistência social para comunidades carentes	11%	4%
Oferta de mais produtos e serviços verdes ou sustentáveis	9%	7%

\* A cor indica a intensidade de menções

Fonte: Pesquisa "Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas".

## METODOLOGIA

Com o objetivo de investigar o posicionamento discreto dos negócios inclusivos frente ao desenvolvimento de outras ações de sustentabilidade e possíveis dissensos na percepção de empresários e beneficiados, são elaboradas três questões de pesquisa em perspectiva histórica acerca dos negócios inclusivos:

- 1) Com base nas experiências vivenciadas por empresários e beneficiados no desenvolvimento de negócios inclusivos, é possível afirmar que este modelo de negócio tem gerado impacto positivo tanto para beneficiados quanto para empresários?
- 2) Existe consenso sobre o modelo de trabalho ideal a ser adotado no desenvolvimento dos negócios inclusivos, estabelecendo a posição que o público beneficiado deveria ocupar?
- 3) Existe clareza sobre o caminho a ser seguido para a consolidação dos negócios inclusivos?

As três questões de pesquisa elaboradas permitem a investigação de uma perspectiva de passado, presente e futuro da incorporação dos negócios inclusivos no Brasil possibilitando reconhecer as condições que alimentam o "paradoxo da sustentabilidade" no Brasil. A primeira questão se refere à experiências já vivenciadas pelas empresas, enquanto a segunda questão foca no estabelecimento de modelos de negócios pertinentes atualmente, e a terceira questão aborda perspectivas futuras acerca do tema. A busca de respostas a essas questões, aliada ao comparativo entre visões

<sup>4</sup>Um recente relevamento realizado pela Fundação Dom Cabral sobre práticas de negócios inclusivos no Brasil entre grandes empresas teve um primeiro resultado tão surpreendente quanto eloquente para os próprios pesquisadores: 79% das 128 corporações consultadas sobre o assunto deixaram de responder a grande maioria -se não todas- as perguntas do estudo, algo interpretado pelos autores como falta de interesse ou falta de informação (PARO e BOECHAT, 2010).

do público empresarial e de beneficiados, permitirá traçar o cenário de desenvolvimento de negócios inclusivos no Brasil, buscando identificar fatores que limitem o crescimento deste tipo de negócio e os entraves associados a cada público envolvido.

A investigação de tais questões será realizada com base nos dados da pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”, desenvolvida pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável em parceria com o instituto de pesquisa Market Analysis em 2010. Na pesquisa foram ouvidos dois públicos distintos: representantes de organizações beneficiadas por iniciativas inclusivas e representantes de grandes corporações que atuam no desenvolvimento de negócios relacionados à inclusão e geração de renda para a população de baixa renda.

Os beneficiados são líderes ou gestores de cooperativas ou associações voltadas para coleta seletiva, reciclagem, extração mineral ou vegetal, agropecuária, artesanato e vestuário. Todos são beneficiados por práticas corporativas de negócios inclusivos. Já o público corporativo é formado por gestores da área de responsabilidade social ou sustentabilidade de grandes empresas e de diversos segmentos, tais como indústria de bebidas, telecomunicações, energia, bancos e varejo.

Foram entrevistados 40 beneficiados e 41 empresários no período de 19 de outubro a 11 de novembro de 2010. As entrevistas foram realizadas, em maioria, por telefone, aplicando-se um questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas. Alguns empresários preencheram o questionário individualmente em plataforma online por limitações de disponibilidade de tempo e por conveniência.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *A experiência com os negócios inclusivos*

O “paradoxo da sustentabilidade” no Brasil (isto é, crescente maturidade e vanguardismo em políticas de responsabilidade corporativa com subdesenvolvimento nas práticas de mercados inclusivos) parece refletir a assimetria do impacto dos negócios inclusivos entre as partes interessadas. Os negócios inclusivos têm impactado positivamente no desenvolvimento das organizações beneficiadas: metade dos empresários e a maioria dos beneficiados considera que os programas têm alavancado os negócios e/ou bem-estar dos menos favorecidos. Por outro lado, tanto para os que se beneficiam como para os que criam oportunidades, as empresas ainda não percebem ganhos de grande relevância e que sejam provenientes dos negócios inclusivos.

Tabela 2. Percepção de alto impacto nos negócios inclusivos para as empresas apoiadoras e para as organizações beneficiadas

	Empresários	Beneficiados
Alto impacto dos programas de negócios inclusivos para as empresas	18%	18%
Alto impacto dos programas de negócios inclusivos para os beneficiados	50%	71%

Fonte: Pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”.

Se, como elaboram Simanis e Hart (2008), um dos princípios centrais para uma estratégia moderna de trabalho com a base da pirâmide é a existência de valor mútuo, isto é, o pensamento de que todas as ações em busca da sustentabilidade geram valor agregado para todos os parceiros, a percepção de desigualdade no impacto das parcerias que visam mercados justos representa um forte desincentivo para um engajamento maior e mais intenso por parte do universo corporativo.

Mas assim como os dados refletem déficits de legitimidade social no que tange ao princípio de “valor mútuo”, eles também indicam a baixa saliência e um desaproveitamento de outro dos princípios chave referidos por Simanis e Hart (2008): o princípio de “co-criação”. Esse conceito de co-criação sugere a necessidade da empresa de trabalhar em parceria com as comunidades e com os menos favorecidos para imaginar, empreender e desenvolver um negócio sustentável. Esta ideia de co-desenvolvimento (comunidades marginalizadas e empresa) ocorre a partir do fortalecimento dos recursos, habilidades e potencialidades locais, alavancando a criatividade organizacional e garantindo que o modelo de negócios seja culturalmente adequado, além de ambientalmente correto. Na medida em

que a percepção de alto retorno dos programas para as organizações fica limitada a cerca de uma em cada 5 empresas significa que pouquíssimas delas conseguem capitalizar ou instrumentar esse processo co-criativo e seus benefícios.

Os retornos associados ao desenvolvimento dos negócios inclusivos não se mostram muito claros para o público que vivencia experiências concretas de trabalho neste sentido. A dificuldade em vislumbrar os possíveis retornos para as empresas geradoras deste tipo de negócio se mostra como mais crítica: é consenso entre os públicos de empresários e beneficiados que as empresas que apostarem na inclusão da população de baixa renda devem esperar como retorno basicamente ganhos reputacionais pela iniciativa empreendida. Tal resultado reforça a percepção limitada das possibilidades de capitalização da relação entre empresários e beneficiados, assimilando o engajamento aos negócios inclusivos à outras formas de atuação em sustentabilidade e desconsiderando-se as múltiplas esferas em que a relação empresa-beneficiado poderia auxiliar as corporações no melhor desenvolvimento de suas atividades ou mesmo, na geração de novos mercados.

É bastante reduzido o grupo de empresários que percebe algum tipo de retorno em atividades específicas como resultado da relação estabelecida com os beneficiados de programas de negócios inclusivos, os quais se limitam a citar a melhoria nos processos de descarte e de reciclagem. Os próprios beneficiados tão pouco conseguem elencar os ganhos corporativos provenientes do negócio, de forma geral, tendem a ver retornos em um sentido mais abrangente, pensando no desenvolvimento dos negócios inclusivos e da sustentabilidade como um todo.

Levando o foco do negócio para os beneficiados, público que naturalmente tende a ser visto como mais favorecido uma vez que o modelo de negócios inclusivos tem por objetivo propiciar melhores condições renda e qualidade de vida para este grupo, ainda assim, observa-se a existência de uma vasta parcela de empresários que não consegue elencar nenhum tipo de retorno para os beneficiados como resultado da incorporação aos negócios inclusivos (50%). O grupo de empresários que identifica as vantagens dos negócios inclusivos para os beneficiados percebe este tipo de negócio como uma oportunidade de qualificação para os pequenos empreendedores, proporcionando ganhos em capacitação e formação que conseqüentemente se revertem em melhores oportunidades de emprego, melhoria nos padrões de produção e geração de renda. Tais retornos são também reconhecidos pelos beneficiados, os quais ressaltam como maior benefício dos programas de negócios inclusivos a assessoria na gestão de seus próprios empreendimentos.

A avaliação das experiências vivenciadas por empresários e beneficiados no desenvolvimento e participação do modelo de negócios inclusivos evidencia o estágio ainda bastante incipiente deste tipo de iniciativa no Brasil. O fato de os benefícios para empresários geradores deste tipo de negócio não serem claramente identificados, se mostrando limitados a compensações que podem ser obtidas através do investimento em outros tipos de ação de sustentabilidade (como é o caso dos ganhos reputacionais), aliado à incerteza sobre as recompensas atingidas por aqueles que são o foco central deste tipo de negócio – os beneficiados –, revelam um cenário incerto para o desenvolvimento dos negócios inclusivos. Tais resultados evidenciam que as iniciativas implementadas atualmente estão longe de atingir o modelo proposto por Simanis e Hart (2008), que pressupõe a geração de valor mútuo para todos os stakeholders envolvidos.

Em resumo, a percepção de valor dos negócios inclusivos para as grandes empresas ainda é muito limitada e se restringe a ganhos que outras ações em sustentabilidade também costumam garantir, refletindo em obstáculos para impulsionar uma maior motivação por parte do universo corporativo.

Tabela 3. Benefícios percebidos dos negócios inclusivos para as empresas apoiadoras e para as organizações beneficiadas\*

	Na visão dos empresários	Na visão dos beneficiados
Benefícios para as empresas que proporcionarem o desenvolvimento dos negócios inclusivos	Alavancagem da imagem corporativa 54%	Alavancagem da imagem corporativa 30%
	Melhoria do processo de descarte e reciclagem 8%	
	Participação no desenvolvimento sustentável do país 8%	
	30% das menções estão vinculadas a ganhos para a sociedade como um todo ou à população de baixa renda, tais como: educação de consumidores, qualificação dos empreendedores de baixa renda e geração de emprego e renda.	70% das menções estão vinculadas a ganhos genéricos para o fortalecimento dos negócios inclusivos e consolidação da sustentabilidade empresarial.
Benefícios para os beneficiados participantes dos negócios inclusivos	Geração de emprego e renda 18%	Assessoria na gestão do negócio 36%
	Produtos e serviços de melhor qualidade 14%	Capacitação profissional 24%
	Capacitação profissional 14%	Incentivo financeiro e crédito facilitado 24%
	Incentivo financeiro e crédito facilitado 4%	Suporte técnico 16%
	Não souberam responder 50%	

\* A cor indica a intensidade de menções

Fonte: Pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”.

### *O modelo de negócio adequado aos envolvidos*

Uma das premissas das estratégias co-criativas em sustentabilidade descansa na relativa homogeneidade de prioridades e uma definição consensual de papéis entre os parceiros. Não existindo essa base comum é difícil pensar em estratégias duradouras e com foco consistente no médio e longo prazo. Neste sentido, como reagem os stakeholders dos negócios inclusivos no Brasil?

Beneficiados e empresários divergem quanto à modalidade de inclusão dos menos favorecidos nos mercados: para os beneficiados, empregar é prioritário, enquanto que para os empresários o mais importante é inseri-los como fornecedores. Os públicos também destoam quanto ao que tem sido mais estratégico para as suas organizações: o que mais se alinha aos interesses dos beneficiados é a inserção como fornecedores, ao passo que os empresários até concordam com o valor do engajamento dos menos favorecidos como provedores de produtos e serviços, mas também se focam na conquista dos novos nichos de mercado, revelando uma estratégia com dupla frente de objetivos.

Os públicos possuem formas distintas de pensar a inclusão dos menos favorecidos na economia. Instituições beneficiadas reconhecem que a função de fornecer às grandes empresas é o centro da mesa estratégica, mas assumem que a empregabilidade é o mais importante. Já os empresários têm pensado os negócios inclusivos a partir de uma frente dupla de objetivos: engajar os menos favorecidos em dois papéis - fornecedores e consumidores - sendo que o primeiro deles é visto como prioridade dentro das empresas.

Tabela 4. Modelo de inclusão da população de baixa renda nos negócios inclusivos – prioridade de inclusão e melhor alinhamento estratégico\*

	Na visão dos empresários		Na visão dos beneficiados	
	Prioridade de inclusão	Alinhamento estratégico	Prioridade de inclusão	Alinhamento estratégico
Empregados	35	24	40	28
Fornecedores	41	37	25	40
Consumidores	24	39	35	32

\* A cor indica a intensidade de menções

Fonte: Pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”.

De fato, empresas preocupadas em tornar os mais pobres seu novo target, apesar de muitas vezes serem bem intencionadas, podem estar se engajando na última forma de imperialismo corporativo (Simanis e Hart, 2008). Afinal, não se trata apenas de transformar os mais pobres em clientes, mas principalmente de retirá-los da situação de pobreza. Esta proposta mobiliza as corporações da confortável posição de escuta e identificação de demandas, para uma posição de diálogo com as comunidades e menos favorecidos. Observa-se, na realidade brasileira, que este pensamento já começa a amadurecer, levando-se em conta que uma parcela das empresas com algum tipo de antecedentes em negócios inclusivos já têm priorizado o engajamento dos stakeholders como fornecedores. Esses achados prometem trilhar um caminho que não reduza as práticas dos negócios inclusivos à simples condescendência diante dos mais pobres ou à redução destes à passividade de consumidores, ao invés do papel mais ativo de atores agregadores de valor interagindo com as empresas.

Dentre os desafios presentes figura a necessidade de diminuir a dissonância ao interior das corporações entre uma preocupação por convocar os setores marginalizados para papéis econômicos integrados ao processo produtivo das companhias e uma prática ainda deficiente nesse sentido que condiciona a “participação” dos mais pobres apenas como clientela receptora dos seus produtos e serviços. Da perspectiva dos gestores, essa defasagem é particularmente aguda no que diz ao papel de colaboradores (diferença líquida de 11 pontos entre os 35% que indica priorizar e os 24% que diz implementar essa abordagem) e de consumidores (diferença líquida de 15 pontos entre os 24% que acham isso prioridade e o 39% que trabalham nesse sentido). Essa subestimação da população marginalizada como colaborador ou fornecedor e super-estimação como clientela reflete o modelo atual da atuação em mercados inclusivos tal como ilustrado com alguns exemplos para o Brasil na introdução deste trabalho. Uma abordagem que acaba sendo sinônimo de fracasso e com efeito pouco estimulante conforme apontado pela baixa percepção de impacto positivo entre as empresas.

O “paradoxo da sustentabilidade” no Brasil parece se alimentar, portanto, não da inviabilidade do conceito de mercados inclusivos mas do modelo adotado, limitado à práticas de massificação das vendas (o “imperialismo corporativo” que falavam Simanis e Hart), perdendo as oportunidades que os negócios inclusivos reservam em termos de geração de valor mútuo e co-criação.

#### *Perspectivas futuras*

Embora os negócios inclusivos sejam apontados como uma das soluções para incrementar a renda e proporcionar melhores condições de vida à populações menos favorecidas, e que venhamos observando diversas iniciativas implementadas no Brasil por grandes empresas neste sentido, os resultados da pesquisa evidenciam que este modelo de negócio ainda enfrenta dificuldades de consolidação uma vez que existem brechas no alinhamento de interesses e benefícios entre os envolvidos, assim como certa ambiguidade na definição de papéis que os mesmos devem ocupar dentro do negócio. Mas, o que o público envolvido com o desenvolvimento dos negócios inclusivos espera para o futuro?

Os públicos convergem em relação à principal dimensão de atuação das empresas a fim de consolidar os negócios inclusivos no decorrer dos próximos anos. A empregabilidade é o eixo norteador das ações inclusivas, mas os públicos sugerem caminhos distintos para chegar ao objetivo principal: os beneficiados acreditam que o setor privado deve gerar empregos para os menos favorecidos, enquanto os empresários acreditam mais na capacitação da mão de obra como determinante do sucesso dos ganhos em empregabilidade.

Tabela 5. Expectativas de ações corporativas acerca dos negócios inclusivos\*

Ações esperadas	Empresários	Beneficiados
Capacitação e educação profissional	46	14
Priorização de negócios com pequenos produtores	26	19
Apoio técnico aos pequenos produtores	11	5
Geração de empregos	10	27
Maior acessibilidade aos produtos justos para o consumidor	3	16
Negociações mais justas e éticas com os produtores	-	10
Incentivo financeiro e crédito facilitado	-	3

\* A cor indica a intensidade de menções

Fonte: Pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”.

No segundo plano, para ambos os públicos, está a priorização dos negócios com pequenos produtores. Se o modelo de negócios inclusivos tem como fim gerar melhores condições de vida e trabalho para a população de baixa renda, é necessário gerar oportunidades para que os pequenos produtores possam se inserir no mercado como fornecedores de seus produtos. A capacitação para o trabalho por si só não é suficiente para o sucesso dos pequenos empreendedores, uma vez que estes concorrem com produtores em grande escala, os quais podem ofertar melhores condições de fornecimento, sendo assim fundamental o incentivo das grandes empresas na inserção dos pequenos produtores no mercado.

As expectativas por ações que impulsionem os negócios inclusivos permeiam basicamente dois aspectos na visão dos empresários: educar e formar tecnicamente a população de baixa renda para que possam desenvolver de forma mais aprimorada seus negócios, e a priorização de contratação destes produtores. Já os beneficiados apresentam uma gama maior de expectativas com relação ao trabalho das grandes empresas, dentre as quais estão a maior acessibilidade dos produtos provenientes do comércio justo para o consumidor e negociações mais justas e éticas com os produtores.

Essa multiplicidade de demandas apontadas pelos beneficiados representa um desafio para a disseminação e fortalecimento dos negócios inclusivos, pois tal heterogeneidade de objetivos pode bloquear políticas integrais e consistentes nesse sentido entre as organizações. Perante essa abrangência de alvos, as empresas podem reagir de duas formas: fragmentando seu programa de ação gerando incoerências e a possibilidade de frustrar alguns dos seus interlocutores beneficiados, ou – então – aproveitando essa pluralidade de metas para desenvolver um portfólio de nichos com setores específicos.

O trabalho das grandes empresas no fortalecimento dos negócios inclusivos é só uma parte dos desafios que este modelo de negócio enfrenta. Empresários e beneficiados ressaltam a importância do engajamento dos diversos stakeholders no processo, especialmente daqueles que, de alguma forma ou outra, permitem a viabilidade financeira dos negócios inclusivos. A mobilização dos investidores para que estes valorizem empresas que promovam os negócios inclusivos é o maior desafio para os empresários, enquanto o engajamento dos consumidores, reconhecendo e optando por produtos e serviços provenientes de negócios inclusivos, se constitui no maior desafio para os beneficiados. O governo também se mostra como um dos pilares sobre os quais se apoia o sucesso dos negócios inclusivos, e assim como os demais stakeholders, é chamado a contribuir através de incentivos para que possa fazer parte do processo consolidação deste tipo de negócio.

Como parte do processo de valorização dos negócios inclusivos pelos diferentes stakeholders, os empresários atribuem maior necessidade à criação de indicadores que sinalizem que uma empresa está engajada com a população de baixa renda, facilitando o reconhecimento destas iniciativas por investidores, consumidores, fornecedores e funcionários. A identificação facilitada do engajamento corporativo nestas iniciativas tende a trazer retornos reputacionais e gerar de novos negócios para os empresários, mas essa sinalização não será efetiva se seus stakeholders não conseguirem entender o que significam tais iniciativas. É necessário, sob a visão de empresários e beneficiados, educar lideranças empresariais e consumidores para que entendam o que são os negócios inclusivos e quais são os seus diferenciais frente às formas tradicionais de fazer negócios.

Tabela 6. Desafios a superar para a consolidação dos negócios inclusivos\*

Desafios	Empresários	Beneficiados
Que os investidores valorizem empresas que promovem os negócios inclusivos	76	67
Que o governo incentive os negócios inclusivos	74	73
Que as grandes empresas se comprometam com os negócios inclusivos	74	63
Que os consumidores deem preferência por produtos vindos de negócios inclusivos	72	74
Que existam indicadores de impacto dos negócios inclusivos na sociedade e nos negócios	70	62
Que os negócios inclusivos sejam parte da formação de lideranças empresariais	68	71
Que o consumidor consiga identificar se um produto é resultado de negócios inclusivos	63	65
Que ONGs e associações incentivem os negócios inclusivos	59	66
Que os profissionais levem em conta a geração de negócios inclusivos ao decidir onde trabalhar	56	60

\* A cor indica a intensidade de menções

Fonte: Pesquisa “Redes de Mercados Inclusivos: dos beneficiados às grandes empresas”.

Embora o engajamento entre empresários e pequenos produtores ou grupos fornecedores de insumos seja o centro do desenvolvimento dos negócios inclusivos, os resultados do estudo apontam que é necessário um envolvimento mais abrangente da sociedade como um todo para a consolidação deste tipo de iniciativa. Este resultado revela o quão complexo pode ser o processo de transição para a adoção de mais iniciativas de mercados inclusivos e o quanto ainda é necessário trabalhar para que o conceito de ganhos mútuos para toda a sociedade - premissa chave desta proposta - seja reconhecido por todos os públicos envolvidos.

## CONCLUSÕES

O trabalho buscou entender as motivações pelas quais o Brasil vivencia atualmente um cenário de grande investimento empresarial em ações de sustentabilidade, mas com baixa adesão às práticas de negócios inclusivos, situação chamada pelos autores de “paradoxo da sustentabilidade”. Para tanto, foram investigadas as percepções de empresários e beneficiados participantes de iniciativas de negócios inclusivos sobre as experiências vivenciadas e expectativas para o futuro.

Se existe um fator capaz de desestimular a incorporação dos negócios inclusivos é a falta de percepção de ganhos mútuos entre os envolvidos. Os grandes empresários, que ocupam papel crucial no desenvolvimento destas iniciativas, pouco percebem os benefícios gerados para suas empresas. Admite-se que há ganhos reputacionais, os quais poderiam ser obtidos através de outras formas de atuação sustentável, mas se está longe de atingir outros tipos de ganhos específicos que a população de baixa renda poderia proporcionar para os empresários.

Parte da visão de falta de ganhos mútuos entre os envolvidos pode estar atrelada à brecha existente sobre a percepção de qual deveria ser o papel dos beneficiados no negócio. Ainda que os empresários entendam que a prioridade é de inseri-los como fornecedores, admitem que a inclusão deste público como consumidores se alinha melhor ao planejamento estratégico de suas empresas, limitando bastante as oportunidades de interação com a população de baixa renda e anulando os possíveis ganhos atrelados ao desenvolvimento de um trabalho conjunto com este público. Por outro lado, os beneficiados apresentam grande expectativas por serem posicionados como empregados das grandes empresas, trazendo maior ambiguidade e dissenso entre aqueles que são os atores centrais do desenvolvimento dos negócios inclusivos.

Os empresários veem seu papel principalmente como geradores de capacitação e treinamento para a população de baixa renda, proporcionando assim melhores condições para que desenvolvam suas atividades e conseqüentemente tenham melhores condições de vida e de trabalho. Mas também, admitem ser necessário priorizar a contratação de pequenos produtores como fornecedores para que se possa de fato incorporar os negócios inclusivos. Os beneficiados,

no entanto, têm uma grande expectativa pela atuação das empresas em uma multiplicidade de aspectos, gerando outra fonte de divergência entre os públicos.

O sucesso dos mercados inclusivos se mostra claramente atrelado à educação e disseminação de informação sobre este modelo de negócio para toda a sociedade. O apoio de alguns grupos se mostra fundamental para o desenvolvimento destas iniciativas: investidores, para que as empresas consigam viabilizar ações neste sentido; consumidores, para que possam priorizar este tipo de produto no momento de compra; e o governo, para que apoie a população de baixa renda em seus negócios. Sob a perspectiva empresarial, o desenvolvimento de indicadores que simbolizem a participação corporativa em iniciativas de negócios inclusivos se mostra como um caminho de comunicação com investidores e outros stakeholders.

Os resultados da pesquisa indicam que ainda existe um caminho a perseguir até que os negócios inclusivos possam ganhar maior espaço nas políticas de sustentabilidade corporativas, se assemelhando a outras ações de responsabilidade social ou ambiental. Tal caminho passará por: a) gerar maior alinhamento entre empresários e beneficiados no que se refere a expectativas e atuação no negócio; b) perceber os beneficiados como mais do que consumidores, levando-os a trabalhar junto com as grandes empresas e assim proporcionando reais mudanças no seu estilo de vida; c) ampliar a capacidade (ainda insuficiente) do segmento de baixa-renda para integrar-se a cadeia de valor do negócio das corporações exercendo empreendedorismo social, e d) educar a sociedade em geral para que entenda e valorize produtos e serviços provenientes de negócios inclusivos. Apesar dos desafios a serem enfrentados para a incorporação dos negócios inclusivos, existe otimismo tanto sob a visão de empresários como de beneficiados de que estas iniciativas se consolidarão no futuro como sinônimo de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, L. **Plano B 4.0**. Ideia sustentável/New Content, São Paulo, 2009.

FUNDAÇÃO AVINA e POTENCIA VENTURES. **Mapeamento do campo de negócios sociais/negócios inclusivos**. 2011. Disponível em: [http://epoca.globo.com/edic/689/Mapeamento\\_Neg%C3%B3cios%20Sociais\\_Inclusivos.pdf](http://epoca.globo.com/edic/689/Mapeamento_Neg%C3%B3cios%20Sociais_Inclusivos.pdf). Acesso em: 10 jan. 2012.

GIFE. **Censo GIFE 2009-2010**. São Paulo, 2010. 89 p. Disponível em:

<[http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20\(baixa\).pdf](http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20(baixa).pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2012.

GRI, 2011. **Sustainability disclosure database**. Disponível em: <http://database.globalreporting.org/search>. Acesso em: 10 jan. 2012.

IBOPE. **Pesquisa Ambiental**. São Paulo, 2011. 25 p. Disponível em: <<http://www.ibope.com/ambiental/>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público** - a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, 2006.p.36 Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-44.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada** - as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, S.; MILSTEIN, M. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, Maio-Julho, Vol.3, Nº2, 65-79. 2004

HART, S.; SHARMA, S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 1. 2004.

NICHOLLS, A.; OPAL, C. **FairTrade: Market-Driven Ethical Consumption**. London: SAGE. 2005.

OLIVEIRA, C., NUNES, B; BOECHAT, C. **Levantamento do estágio dos negócios e mercados inclusivos em empresas no Brasil**. 2009. Disponível em:

[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=funda%C3%A7%C3%A3o%20dom%20cabral%20negocios%20inclusivos%20128%20empresas&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cebds.org.br%2Fsustentavel%2Fapresentacoes%2FBenedito\\_Nunes.ppt&ei=P-AJT53EOJPpggfwqvn3Bg&usq=AFQjCNHGVlJaCq1iWImF151\\_L3zfvITEJg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=funda%C3%A7%C3%A3o%20dom%20cabral%20negocios%20inclusivos%20128%20empresas&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cebds.org.br%2Fsustentavel%2Fapresentacoes%2FBenedito_Nunes.ppt&ei=P-AJT53EOJPpggfwqvn3Bg&usq=AFQjCNHGVlJaCq1iWImF151_L3zfvITEJg) . Acesso em: 10 jan. 2012.

PARO, R. M.; BOECHAT, C. **Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas**. Fundação Dom Cabral, Nova Lima,2010. 65 p. Disponível em:

<<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202010/RP1002.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

PORTER, M. texto de introdução. In: WBCSD, UNEP e WRI. **Os mercados do amanhã: tendências globais e suas implicações para as empresas**. 2002. Disponível em: <http://www.cebds.org.br/cebds/docnoticia/os-mercados-do-amanha.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2012.

SIMANIS, E.; HART, S. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. Center for Sustainable Global Enterprise, Cornell University, 2008.

TRACEY, P; PHILLIPS, N.; HAUGH, H. Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**. Volume 58, Number 4, 327-344.2005.

WBCSD, UNEP e WRI. **Os mercados do amanhã: tendências globais e suas implicações para as empresas**. 2002. Disponível em: <http://www.cebds.org.br/cebds/docnoticia/os-mercados-do-amanha.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2012.