

**Um olhar sobre a obra *A riqueza na base da pirâmide*:
Resenha crítica sobre a primeira parte da obra de C. K. Prahalad.**

Thiago Severo Gonçalves

Resumo

Atentar-se a Base da Pirâmide (BP) é abrir-se a um novo mercado pouco explorado e cheio de demandas. Este artigo visa apresentar um olhar sobre a obra de Prahalad, cujo tema foi a riqueza que empresas podem encontrar ao atender a BP, deixando de vê-los como responsabilidade do governo para consumidores em potencial. O artigo analisa a primeira parte da obra, onde é feita a contextualização do tema, deixando a segunda, rica em cases de sucesso detalhadamente descritos, para o leitor explorar diretamente na obra original ou sua versão traduzida.

Palavras-chave: Base da Pirâmide. Pobreza. Inovação Social.

Introdução

Por que não podemos mobilizar a capacidade de investimento das grandes empresas com o conhecimento e o comprometimento das ONGs e as comunidades que precisam de ajuda? Por que não podemos criar em conjunto soluções diferentes? (PRAHALAD, 2005)

Em sua inicial solitária jornada, Prahalad perguntou-se: “o que estamos fazendo pelos mais pobres do mundo?”. Conhecedor dos contrastes entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento, e dos contrastes encontrados até mesmo dentro de esferas menores como as locais, o grande insight de sua carreira, que também perturbava seu estado de equilíbrio foi se questionar como com toda tecnologia, Know-how gerencial e capacidade de investimento somos incapazes de fazer uma contribuição que mude a situação de uma grande faixa da sociedade. A partir deste questionamento, segundo o autor, sua jornada intelectual ficou clara. Ele deveria dedicar-se a encontrar soluções para aqueles que ocupam a base da pirâmide.

Não se trata de realizar serviço social ou caridade, a questão chave é como grandes corporações podem levar seus produtos e serviços a um público até então fora de seu campo de visão a um custo acessível e ainda assim alcançar margens de lucro satisfatórias, sendo esta uma relação “ganha-ganha”. Como agir de forma transformadora onde os pobres passem a ser “consumidores ativos, informados e participativos” (p.VII, prefácio). Como salienta o autor, não se trata de paternalismo, mas sim respeito ao indivíduo.

Estimada em mais de 4 bilhões de pessoas, a Base da Pirâmide já é objeto de estudo acadêmico e de interesse das corporações mais visionárias (Figura 1). Seu mercado possui peculiaridades, de suas necessidades ao seu comportamento. E, atingi-lo demanda o conhecer.

Figura 1. Linha do Tempo “Foco na Base da Pirâmide”



Fonte: Adaptado de *A Riqueza na Base da Pirâmide*, Prefácio do autor, C. K. Prahalad. 2005.

A obra trata sobre modelos de negócios que têm como público este peculiar grupo, e

ao longo da narrativa, o autor apresenta casos de sucesso cujo objetivo trouxe benefícios a ambos os lados, empresa e consumidor. O livro é dividido em duas partes. A primeira busca desenvolver uma estrutura contextual sobre a diminuição da pobreza, explorando aspectos do mercado, seus fundamentos e diferenças com o tradicional topo da pirâmide, e ainda, as oportunidades que o peculiar público dispõe. Através de uma visão de criação conjunta de uma solução para o problema da pobreza, a partir da pró-atividade do setor privado. Já, na segunda parte, o autor descreve seis casos de sucesso onde inovações no modelo de negócios permitiram às empresas atingir o público e obter lucro. Este artigo trabalhará em cima da primeira parte da obra, e tem como objetivo motivar aquele que o ler a maravilhar-se com a obra de Prahalad e seu ideal.

“ Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. ” (p.15)

A CONTEXTUALIZAÇÃO DA BP SEGUNDO PRAHALAD

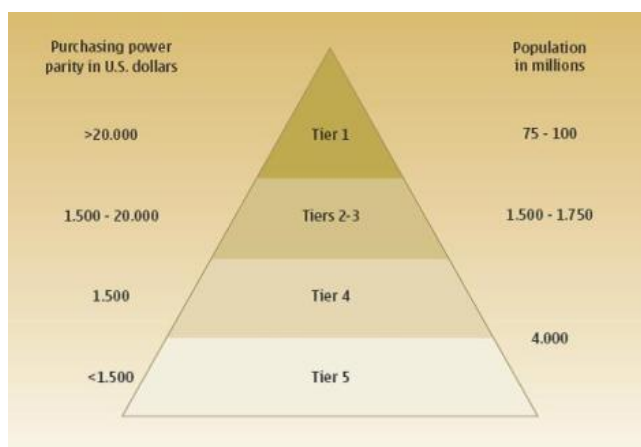
A primeira parte do livro é subdividida em seis capítulos. O primeiro trata de delinear o mercado na base da pirâmide, objeto principal da obra. O capítulo seguinte apresenta produtos e serviços: características, princípios e fatores relevantes ao se escolher tais produtos e serviços. O terceiro capítulo, em que o título questiona se a Base da Pirâmide é uma oportunidade global, o autor discorre com o intuito de argumentar positivamente a este levantamento. Já no quarto capítulo, o autor muda o foco centrado na empresa para uma visão mais holística, tratando do ecossistema onde a empresa é um dos organismos vivendo em simbiose. No penúltimo capítulo, a discussão passa a ser a redução da corrupção existente no processo. Já no capítulo de fechamento do desenvolvimento contextual da BP, o autor trata de quais serão os impactos na vida daqueles que compõe a BP se um empreendimento obtiver sucesso. Nas próximas subseções (1.1 a 1.6) iremos nos deparar com um quadro geral de cada um destes capítulos supracitados.

O mercado na base da pirâmide

Não é preciso debruçar-se sobre estudos ou possuir grandes titulações para deduzir que entrarmos para o século XXI pouco, ou nada, mudou a realidade social de bilhões de pessoas. Fato é que todos (independentemente da classe, idade ou nacionalidade) sabemos que existem pessoas sobrevivendo com muito pouco. A questão a ser elucidada é: quantas pessoas

estão nesta situação? Que medida usamos para determinar quem faz parte desta faixa? Assim, ficará mais claro correlacionar com nossa realidade e entender quem é a Base da Pirâmide. Para responder estas questões, podemos observar a Figura 2, onde Prahalad e Stuart ilustraram em seu artigo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, de 2002.

FIGURA 2 A Pirâmide Econômica de Prahalad.



Fonte: Extraído da obra original. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. 2002.

Antes que se caia em descrença, principalmente se for o primeiro contato do leitor com o tema, o autor cita exemplos gerais que já estão sendo desenvolvidos, e que provavelmente estão muito perto de nós e não percebemos. Empresas que auxiliam agricultores a estabelecer preços de commodities, geradoras e distribuidoras de energia que passam a atender regiões isoladas ou que pouco tem suas necessidades básicas atendidas, grandes redes varejistas que criam mecanismos para que consumidores da BP possam ser seus clientes e entre outras (p.18).

O primeiro capítulo, poderia ser chamado de “quebrador de preconceitos”, uma vez que de forma gradual e evolutiva, Prahalad vai apresentando pressupostos básicos que mudam nosso olhar sobre uma massa. Seja estabelecendo que o mercado na BP seja um mercado latente, porém se, e somente se, o setor privado os verem como consumidores, através da criação de escolhas para eles. Seja apontando, em dólares, o poder de compra que uma faixa tão populosa apresenta, sendo esta uma oportunidade de crescimento para o setor privado. Tudo isso condicionado a uma mudança no cerne estratégico organizacional: o negócio (empresa-consumidor da BP) precisa ser representativo no montante final da empresa, e seus resultados numéricos precisam fazer parte do sucesso da empresa (p.19).

Existe um enraizamento, que segundo o autor, cega as empresas impossibilitando

que enxerguem a oportunidade de mercado adormecida, mas que ao mesmo tempo espera a décadas por ser atendida. Uma “lógica dominante” (p.21) que pressupõe que os pobres não são consumidores alvo, não possuem condição de adquirir produtos e serviços, não costumam interessar-se por desenvolvimentos tecnológicos e novidades comercializadas em países desenvolvidos, e ainda, que atender a BP não irá impactar positiva ou significativamente o crescimento e vitalidade da empresa. Esta visão turva e perigosa, conforme Prahalad, traz implicações diretas: perda de oportunidade de inovar e atingir novos mercados.

A fim de provar que existe poder de compra na BP, contrariando o pressuposto dominante das empresas ao lidar com a faixa, Prahalad apresenta cenários de diversos países em desenvolvimento. Na Figura 3 sintetizamos um destes exemplos descritos pelo autor.

FIGURA 3 Comparação entre grupos de países em desenvolvimento.



Fonte: Adaptado de “A Riqueza na Base da Pirâmide”, p. 23, C. K. Prahalad. 2005.

Outro afrontamento que o autor utiliza de forma bastante eficaz é forçar-nos a perceber que além de a BP possuir sim poder de compra, ainda costuma desembolsar mais para obter o mesmo item que o restante da pirâmide tem acesso. Citando como exemplo o acesso ao crédito! É fácil perceber que o juros pago por unidade de moeda vai aumentando conforme o status do cliente aproxima-se da BP. De forma complementar, embora não apareça na obra, podemos verificar a mesma relação quando pensamos no item básico “alimentação”. Grandes supermercados costumam comercializar produtos a um preço final

mais baixo que pequenos mercados de bairro ou comércio irregulares. As pessoas que compõe a BP não costumam comprar nos grandes centros comerciais ou grandes supermercados, e sim nos pequenos comércio, cujo preço final das mercadorias são maiores.

Quebrado o mito da BP possuir ou não poder de compra, a questão passa a ser a dificuldade de acessá-la. Neste quesito o autor menciona, entre outras, uma empresa Brasileira que a anos venceu este obstáculo de forma bastante inteligente. A Avon, grande empresa de cosméticos no Brasil, possui uma rede de representantes comerciais que atuam dentro de comunidades, nos mais variados cantos do país. O autor menciona que 800 mil “consultoras Avon” destinam parte de seu tempo como distribuidoras dos produtos da empresa, realizando o intermédio entre empresa e consumidor final. Para aqueles que conhecem a realidade das Leis Trabalhistas do Brasil e a diversidade territorial desta nação, percebe que aí está uma inovação na forma de acessar a BP brilhante, tanto que já é seguida por outras empresas até maiores. “Ao contrário da visão popular, os consumidores da BP estão se conectando e usando redes. Eles tiram rapidamente vantagem dos benefícios das redes de informação” (p. 26).

Relevante atenção é dada pelo autor a utilização das redes pelos integrantes da BP. Inovações em serviço incrementadas pela Grameen Phone, na Índia, e pela Telefônica, no Brasil, com a comercialização de cartões pré-pagos em substituição aos planos de telefonia que exigia um certo trâmite burocrático e um comprometimento de desembolso mensal inviável à BP, são apontadas pelo autor como ferramenta vital para a conectividade e capacitação dos consumidores na BP, que passam a compartilhar boas e más experiências com produtos e serviços, além é claro, de propagar possíveis oportunidades de consumo, mais uma vez facilitando o acesso.

Até este ponto, somam-se ainda outras referências que o autor faz que, entretanto, não são mencionadas aqui, mas que vale a pena serem desbravadas na obra original, fica estabelecido um contexto onde há poder de compra e há demanda. Entretanto, existe necessidade de transformação. Segundo Prahalad, a empresa precisa “criar a capacidade de consumir” (p.28) do pobre, e isso, conforme os exemplos apresentados por ele, já vem sendo feito por gigantes como P&G, ao oferecer seus produtos (sempre com a mesma qualidade) em embalagens menores, logicamente, sendo estas com um preço final menor. Adendo ao exemplo do autor, que mencionou isso em 2005, hoje ao visitarmos o supermercado percebemos que muitos itens já são vendidos em dosagem menor para todas as faixas da pirâmide, sendo uma

saída, inclusive, para a não morte do produto.

Ainda sobre as transformações mencionadas por Prahalad neste primeiro capítulo estão a necessidade de oferecer novos produtos e serviços, uma nova linha de móveis e eletrodomésticos com custo mais baixo ou então, de tratar os indivíduos com dignidade, uma vez que a empresa passa a vê-los como consumidores em potencial e importantes para os resultados da empresa.

Toda esta discussão e a real inserção da empresa neste novo mercado, segundo o autor, de muitas necessidades e um poder de U\$S 13 trilhões até 2005, mudará um relacionamento que até então não tinha confiança entre os lados e trará benefício a ambos.

A filosofia que deve guiar empresas para inserir produtos e serviços na bp

Uma das indagações que o autor faz no primeiro capítulo é que se é um mercado tão promissor como que ninguém “fez” isso ainda. A questão apresentada no início do segundo capítulo responde a isso. Não é que ninguém tenha feito, e sim, que repetir o modelo, tal e qual, é aplicado nos países desenvolvidos não apresenta propensão significativa ao sucesso. Atingir a BP necessita seguir uma filosofia que, segundo o autor, possui 12 princípios. Humildemente estes princípios são apresentados na tabela a seguir.

A BP é uma oportunidade global

Após dois capítulos com ricos exemplos de empresas que obtiveram sucesso ao investir no mercado da BP, o terceiro capítulo não precisa de muito para convencer-nos de que a Base da Pirâmide é uma oportunidade global, entretanto, delinear que oportunidade é esta, além dos resultados financeiros, é de extrema relevância. Para tanto, o autor destaca “quatro fontes distintas de oportunidades” (p. 57) valiosas que representam uma oportunidade de retorno paralela ao efetivo lucro.

A primeira fonte é a possibilidade de um novo modelo de negócio para a empresa. Se a ela exigir-se que siga uma nova filosofia, muito provavelmente um novo modelo de negócio surgirá. E se este modelo for aderente às expectativas da BP, a demanda pelo novo produto/serviço pode ser requerida por uma faixa de até 5 bilhões de pessoas. Neste ponto entra a segunda fonte, um mercado tão grande pode ocasionar uma explosão de demanda, o que força a empresa a crescer repentinamente. Crescimento requer aprendizagem.

Não necessariamente as empresas deverão pensar em inovar para 5 bilhões de pessoas, e sim para um determinado grupo dentro deste montante. Entretanto, uma inovação local

pode, e como mostra o autor, “é”, comumente aplicável a outras regiões. Como o caso citado na obra do melhoramento do processo de ionização do sal, que hoje atende a diferentes países. Logo, a terceira fonte de oportunidade está em maximizar o mercado, uma vez que de uma necessidade local específica pode-se espalhar em outras regiões. Neste ponto o autor salienta o importante papel das multinacionais, que possuem conhecimento e estrutura para transpor fronteiras territoriais.

E como quarta fonte, a inversão da aplicação e oferta da inovação. Se mercados da BP exigem modelos inovativos em produto, processo e distribuição, muito provavelmente estes avanços possam de alguma forma ser aproveitados nos países desenvolvidos. Como exemplifica o autor, seja em uma fralda com maior capacidade absorviva (p. 65), seja com a transferência e melhoria do processo produtivo (que teve suas características repensadas para diminuir o custo final) para as instalações nos países desenvolvidos.

Os mercados da BP representam 80% da humanidade. É razoável esperar que quatro bilhões de pessoas em busca de melhor qualidade de vida venham a constituir um dos mercados de crescimento mais vibrante da história das relações econômicas. (p. 69).

A visão liberal de Prahalad sobre o funcionamento de um ecossistema para a criação de riqueza

Os governos tendem a regulamentar em excesso o setor privado (presumindo que isso servirá para proteger os pobres) ou tendem a usar empresas estatais como forma de criar e impor uma cultura de subsídios disfarçados em forma de operações comerciais (exemplo, empréstimos de banco que não retornam e cuja cobrança é impossível) (p. 81).

Neste quarto capítulo, conseguimos visualizar uma visão liberal de Prahalad. Entretanto, o autor destaca a importância das políticas públicas sobre o setor privado como um possível instrumento de redução da pobreza, muito embora a real aplicação destas ações seja recente (p. 72). Assim como a própria definição de o que compõe e delimita o “setor privado”.

A discussão de a quem pertence a responsabilidade da erradicação da pobreza, se ao setor privado ou aos governos, segundo o autor, na realidade, nada contribui com a criação de uma atmosfera (mais propriamente um ecossistema) de geração de riqueza. A necessidade está em redirecionar o debate para um contexto onde haja uma relação de simbiose, com a participação de governos, empresas (de diferentes tamanhos) e entidades locais.

Prahalad destaca, neste sentido, mais uma grande diferença entre países desenvolvidos e em desenvolvimento: o “dilema do foco dos formuladores de políticas públicas”, se mais voltado às grandes empresas (como nos países desenvolvidos) ou para o setor informal (como

nos em desenvolvimento). A relação entre os atores (organismos do ecossistema) precisa levar em consideração o perfil e prováveis diferenças nas condições de competição, recursos e infra- estrutura (p. 74), e o papel da empresa neste ecossistema diferente exigirá novas estratégias.

A um nível local, salienta o autor, que se faz necessário preparar o indivíduo da BP que fará parte da intermediação da empresa-cliente final sobre a inviolabilidade dos contratos. E esta confiança e responsabilidade pode ser alcançada através da redução das injustiças contratuais. Conseguimos entender a ideia do autor. A redução das injustiças: assimetria de informação, opções, poder de garantir a honra do contrato e da posição social. O então elo fraco terá acesso a informações, podendo optar por quanto vender e a que preço. Estando em um nível de equidade no ciclo comercial do produto.

E ainda, a empresa precisará estimular no indivíduo a capacidade de autogovernança, sendo este um grande diferencial entre políticas públicas paternalistas e a ideia do autor. A soma da inviolabilidade dos contratos, a redução das injustiças dos mesmos e a criação de uma autogovernança trará condições à formação adequada do ecossistema corretamente relacionando-se em simbiose. E esta formação será mantida pelo acesso, acompanhamento, e transparência ao processo. E, ao surgir o quesito transparência, o autor embarca no capítulo seguinte com os problemas da corrupção.

A capacidade de governança de transações das nações pode diminuir a corrupção

“A capacidade de governança de transações significa tornar todo o processo tão transparente quanto possível e constantemente monitorado.” (p. 83)

Prahalad tenta trazer neste capítulo um exemplo que conseguiu contornar a corrupção do sistema, entretanto, trata-se aqui não da corrupção dissimulada, e sim, a corrupção que significa dar acesso privilegiado poupando e aumentando o tempo de um trâmite burocrático. Problema endêmico de todas as faixas da pirâmide, a corrupção pode ser confundida com uma prática local”(p. 83), cuja perpetuação de prática nociva por agente facilitador pode incorporar-se a um manual velado do processo.

Como resultado de leis mal formuladas, de ambígua interpretação ou por não existir aparatos institucionais que monitorem e apliquem as leis, sociedades têm perdido poder de atração de investimento, e segundo o autor, empresas dificilmente atraem-se por entrar em seus mercados.

Embora na obra fique claro que não exista um modelo replicável a todo e qualquer país, o autor sugere que a criação de uma capacidade de governança de transações poderá ajudar na diminuição da corrupção existente, por exemplo, no processo burocrático de compra/venda e

transferência de propriedade. Como exemplo prático, o autor descreve a implantação de sistemas computadorizados, na Índia, centrados no cidadão para a realização de pagamentos e registros, cujo processo permite o rastreamento de quem foi o intermediador e o tempo de realização. O que para o autor é definido como “governança eletrônica” (p. 89), trata-se, no exemplo, de um meio que facilitou aos cidadãos de todas as classes da pirâmide ter acesso rápido a mais de 45 serviços governamentais sem a necessidade de subornar um agente público em busca de “facilidades e agilidade”.

A transformação social vista por Prahalad

“Quando os pobres são tratados como consumidores, passam a obter benefícios como respeito, opção e auto-estima, e a ter uma oportunidade de escapar da armadilha da pobreza.” (PRAHALAD, 2008, p. 101)

Após a contextualização realizada por Prahalad nos cinco capítulos da obra, um ciclo passa a fazer sentido para o entendimento da transformação que ocorre com a mudança da visão sobre os pobres.

A transparência de informações, o acesso, o diálogo como forma de derrubar as barreiras à comunicação permitem ao integrante da BP mecanismos para melhorar sua condição de vida, abrindo espaço para novas aspirações. O acesso ao conhecimento, seja pelo compartilhamento via setor privado ou por implantação de sistemas de governança eletrônicos facilita ao indivíduo possuir uma identidade e sair da margem da sociedade, elevando sua auto-estima e seu status.

Inovações bem-sucedidas para a BP poderão transformar a pirâmide em um losango (p.110), acarretando, segundo o autor, em uma mudança não apenas individual, mas em toda a sociedade, com novos e “vibrantes” mercados, equidade e respeito ao indivíduo.

Considerações finais

A leitura da obra de Prahalad requer que o leitor se desprenda de preconceitos iniciais. Entretanto, mesmo quando isso não é feito de forma voluntária, o autor consegue provar com números o verdadeiro gigante que o mercado na Base da Pirâmide representa. Se tempos de crise representam a necessidade de inovar para atingir novos mercados, faz-se aí uma oportunidade única, e como diz o autor “vibrante”, para empresas alcançarem melhores resultados financeiros e ainda gerar benefícios a uma ansiosa faixa que precisa ser enxergada.

Este artigo por si só não contempla a obra do autor, apenas propõe-se ser um estimulador para que daqui o leitor queira conhecer mais profundamente a brilhante construção das ideias apresentadas, juntamente com os inúmeros e surpreendentes casos de empresas que obtiveram êxito ao mudar seu modelo de negócio para comercializar o público da BP.

Por fim, trata-se de uma obra de dificuldade de leitura baixa, que não requer conhecimentos aprofundados de nenhuma disciplina. E o único revés que o leitor corre é de apaixonar-se pelas infinitas possibilidades de negócios transformadores que irão fervilhar em suas mentes ao entender

um pouquinho sobre um mundo pobre, entretanto muito rico.

Referências

PRAHALAD, C. K.. **A riqueza na base da pirâmide**: Como erradicar a pobreza com o lucro. 2005. Porto Alegre: Bookman, 2008.