

**MULTINACIONAIS
NA BASE DA PIRÂMIDE
NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

Jakub Adam Wierzba

Tese de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por:

Prof. Dr. Rui Henrique Alves

2010

NOTA BIOGRÁFICA:

Jakub Wierzba, nascido na Polónia a 30 de Janeiro de 1979, concluiu a sua licenciatura de Administração e Gestão de Empresas no ano de 2003, na Universidade Católica do Porto, Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais.

A sua carreira profissional começou em 2001, na área de produção artística, ainda durante o seu curso. Após o término deste, em 2003, Jakub lançou-se no mundo de gestão, especializando-se na gestão comercial. Após 4 anos de gestão comercial no mercado nacional em empresas de referência como a Lactogal e Primedrinks, a sua carreira tomou a direcção de internacionalização, tendo estado ligado a várias empresas da área vinícola portuguesa, nas funções de gestor de mercados externos.

O ingresso em Setembro de 2008 no Mestrado de Gestão e Economia Internacional, foi um passo em frente na sua especialização como gestor internacional. Actualmente, os seus planos passam por consolidar a sua experiência nesta área em diferentes sectores da indústria portuguesa, cuja internacionalização é um passo imprescindível para o seu crescimento e para o crescimento económico de Portugal.

SUMÁRIO:

A luta contra a pobreza global nas últimas cinco décadas não produziu uma solução final ao problema. Baseada principalmente em filantropia, as estratégias utilizadas podem hoje ser consideradas, de certa forma, um fracasso. Recentemente, a visão da Base de Pirâmide apresentou uma nova perspectiva sobre o tema, fomentando debate internacional que tem resultado no aumento da popularidade do tema, tanto entre académicos como no meio do sector privado. A premissa básica defende a necessidade de aceitar as comunidades pobres como um mercado por destapar pelas empresas multinacionais. C. K. Prahalad, principal defensor da premissa BoP (Bottom of the Pyramid), considera que o sector privado consegue fazer negócio economicamente viável na Base da Pirâmide, ao mesmo tempo que reduz a pobreza. O presente trabalho pretende ilustrar as origens da premissa BoP desenvolvida por Prahalad e apresentar as principais críticas ao tema. Numa primeira fase, o presente trabalho foca-se em apresentar uma revisão de literatura do tema, principalmente os desenvolvimentos teóricos da última década. Numa fase seguinte, é apresentado um caso prático da Hindustan Lever Limited, cuja actuação no mercado indiano pode ser vista como um exemplo para a base teórica apresentada. O objectivo final da presente tese é de confrontar as teses de Prahalad e dos seus críticos num contexto real, discutindo os vários pontos de vista e verificando a validade real da preposição da Base da Pirâmide.

PALAVRAS CHAVE: Base da Pirâmide, Multinacionais, Redução da Pobreza

ABSTRACT:

The fight against global poverty hasn't produced truly significant results in the last five decades. Mainly based on helping the poor through philanthropy, the strategies employed can today be considered failures. Recently, a Bottom of the Pyramid proposition has brought a fresh perspective to the subject, fueling a debate that has been growing in popularity and academic outcome in the last 5 years. The basic premise is to accept the poor as an untapped market for the Multinational companies. C.K. Prahalad, main defender of the BoP proposition, argues that the private sector has a fortune to make at the bottom of the pyramid while reducing poverty at the same time. The following paper pretends to illustrate the origins of the BoP proposition, developed by C.K. Prahalad, and present the main criticisms to these theories. In its first phase, this paper presents a literature review, focusing mainly on the developments of the last decade. The second part focus on a case study about Hindustan Lever Limited, who's action on the Indian market can be seen as examples of the theories presented before. In its final stage, this thesis analyses the case study in the light of the aforementioned theoretical positions and tries to validate the Bottom of the Pyramid proposition.

KEYWORDS: Bottom of the Pyramid, Multinationals, Poverty Reduction.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO: QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO, OBJECTIVO E MOTIVAÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. TEORIA ORIGINAL: A VISÃO DE PRAHALAD	3
2.2. CRÍTICAS A VISÃO DE PRAHALAD	5
2.2.1. TAMANHO E POTENCIAL DO MERCADO	5
2.2.2. FORMAS DE ABORDAGEM AO MERCADO	6
2.2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	7
2.2.4. QUESTÕES AMBIENTAIS	7
2.2.5. MERCADO LIVRE, GOVERNO E ONG's	8
2.2.6. SOLUÇÕES PARA A POBREZA	9
2.2.7. APLICABILIDADE GEOGRÁFICA	10
2.3. BOP PROTOCOL	11
3. VISÃO BOP NO TERRENO	12
3.1. HINDUSTAN LEVER LIMITED	13
3.1.1. LIFEBUOY SOAP	14
3.1.2. ANNAPURNA SALT	16
3.2. HINDUSTAN LEVER LIMITED – LOUVAR OU CONDENAR	18
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1. INTRODUÇÃO: QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO, OBJECTIVO E MOTIVAÇÃO

A procura de soluções para a pobreza tem sido um tema muito debatido nas últimas décadas. O problema tem sido tradicionalmente abordado através de políticas governamentais, actuação de organizações não governamentais e através de acções de caridade. Especialmente nos países menos desenvolvidos, dadas as suas características sócio-económicas, estas estratégias têm apresentado uma eficácia limitada, havendo necessidade de encontrar soluções alternativas.

Na última década a visão que defende a redução de pobreza mundial através do mercado livre tem ganho um número crescente de seguidores. Em 1999, C. K. Prahalad e S. L. Hart apresentaram a sua visão da Base da Pirâmide (Bottom of the Pyramid, adiante referida por BoP) como uma oportunidade por explorar pelo sector privado. Trata-se de um mercado estimado em 4 a 5 biliões de pessoas a subsistir com menos de 2 USD por dia que têm sido colocadas à margem do mundo desenvolvido.

Em 2004, Prahalad expandiu a visão no livro “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits ”. Focando as economias emergentes, apresentou os pobres como potenciais compradores e empreendedores, assumindo que, com o devido apoio do mundo capitalista, estes poderão tornar-se agentes económicos activos. Para atingir o objectivo proposto, Prahalad defende a Base da Pirâmide como um mercado de grande potencial de rentabilidade para as empresas multinacionais. A actuação destas terá efeitos positivos nas comunidades BoP sendo uma possível solução para a pobreza. Esta ideia é resumida na frase “doing well by doing good” (Prahalad, 2004).

As estratégias apresentadas definem a forma como as empresas podem criar negócio e lucrar nos mercados BoP, transformando os pobres em consumidores e empreendedores. Na sequência da popularidade ganha pelo tema, foram criados vários centros de pesquisa dedicados ao tema BoP e publicados inúmeros trabalhos que expandem ou criticam as sugestões e conclusões propostas por Prahalad. Sendo ainda cedo para confirmar o sucesso prático dessas propostas aplicadas em larga escala, Prahalad conseguiu trazer o tema da pobreza para a atenção tanto dos académicos como do sector privado, apresentando

propostas inovadoras do ponto de vista de empresas à procura de novos mercados e do ponto de vista social.

“The fortune at the bottom of the pyramid” tem sido fortemente criticada por vários economistas e especialistas em gestão estratégica. Dos mais prolíficos é Aneel Karnani, que critica Prahalad quanto ao tamanho e potencial do mercado, quanto às estratégias utilizadas e quanto ao impacto social nas comunidades BoP. Também existem outras abordagens ao tema como, por exemplo, “Base of the Pyramid Protocol” (Simanis & Hart, 2008) que aborda o Mercado BoP de uma forma mais sustentável e inclusiva, não sendo o lucro das empresas o primeiro objectivo a atingir. Nesta abordagem existe a preocupação em incluir as comunidades pobres, havendo um trabalho conjunto no terreno, de forma a encontrar soluções mais adequadas que sejam sustentáveis ao longo do tempo, em vez de serem um fenómeno passageiro.

Ao longo deste trabalho, pretendo atingir os seguintes objectivos. Em primeiro lugar, tenciono elaborar um profundo resumo de literatura existente sobre o tema, confrontando as teorias de Prahalad e seus seguidores com as opiniões dos críticos da visão BoP. Em segundo lugar, tenciono procurar respostas a questões fulcrais, nomeadamente, a existência (ou não) de um mercado BoP efectivo para as empresas e se a actuação económica destas pode (ou não) ter um efeito social benéfico sobre as comunidades BoP.

Para ilustrar melhor o tema, será apresentado o caso da Hindustan Lever Limited, subsidiária indiana da Unilever, que é uma das empresa mais citadas por Prahalad e pelos seus críticos. A sua actuação no mercado indiano exemplifica de uma forma interessante como uma empresa multinacional pode actuar na base da pirâmide, num país em vias de desenvolvimento. Ao analisar ás estratégias de dois produtos da HLL, irei demonstrar de que forma a visão de Prahalad é aplicada, de que forma é criticável e quais são os possíveis ensinamentos a retirar.

A nível de metodologia a tese é principalmente descritiva, baseando-se em análise qualitativa de literatura disponível, por entre livros, artigos, entrevistas e informações disponibilizadas na internet pelas empresas e organizações envolvidas em mercados da base da pirâmide.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo irá focar-se em rever a literatura disponível sobre o tema da Base da Pirâmide. Em primeiro lugar será apresentada a premissa original, baseando-me, principalmente, em Prahalad (2004) e alguns dos seus seguidores. De seguida, serão apresentados os vários pontos em que as teorias de Prahalad são criticadas. No final do capítulo, será demonstrada uma nova abordagem ao mercado BoP, chamada de BoP Protocol, sendo essa uma iniciativa mais prática, juntando o sector publico e privado em desenvolvimento de projectos piloto como o objectivo de criar manuais de actuação no mercado BoP.

2.1. TEORIA ORIGINAL: A VISÃO DE PRAHALAD

Prahalad (2004) defende que a solução para a pobreza extrema a nível global encontra-se na actuação do sector privado na Base da Pirâmide, sendo este um vasto mercado por descobrir pelas empresas. Estas, colaborando com Governos e Organizações não Governamentais (ONG), podem melhorar o nível de vida dos pobres, ao mesmo tempo aumentando os seus negócios e auferindo elevados níveis de rentabilidade.

As soluções propostas não estão relacionadas com caridade ou “Corporate Social Responsibility” como ela é vista actualmente, mas seguem a filosofia de que a “responsabilidade social das empresas é auferir lucro” (Friedman, 1970). Prahalad (2004) apela à necessidade de ver os pobres como consumidores conscientes e empreendedores, capazes de se tornar em agentes económicos activos, com o devido reconhecimento e apoio das organizações privadas e públicas.

O mercado é definido por Prahalad em cerca de 4 biliões de pessoas a viver abaixo de USD 2 por dia. Para as empresas, BoP apresenta-se como uma nova oportunidade de negócio. Um mercado por destapar que pode trazer uma nova era de prosperidade económica empresarial melhorando, ao mesmo tempo, as condições de vida dos mais desfavorecidos.

Uma aposta nos mercados BoP necessita de uma nova visão empresarial. Prahalad indica que os mercados devem ser criados, em vez de penetrados, o que necessita uma abordagem inovadora a nível de produto, tecnologia, comunicação e modelos de negócio. Na segunda edição do livro *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Prahalad (2009) fortalece esta ideia ao dizer que o sucesso das empresas no mercado BoP irá depender da capacidade das empresas inovarem e se adaptarem ao mercado em questão.

Prahalad (2004) define 12 princípios de inovação necessários para criação de produtos adequados ao mercado BoP. O negócio neste mercado tem de se basear em elevados volumes transaccionados, pequenos formatos de embalagem e margens unitárias reduzidas. Prahalad, no seu livro, apresenta vários exemplos de como esta filosofia é posta em prática.

Um dos casos apresentados é da Hindustan Unilever Lda e do shampoo em saquetas de utilização única, ou de um sabonete cujo preço é acessível aos pobres e cuja comunicação foca a higiene e benefícios de saúde para as famílias desfavorecidas. Outra forma de inovação é a criação de micro crédito ao consumo para os pobres, como foi o caso de cadeia de retalho brasileira Casas Bahia (Prahalad, 2004), ou micro crédito geral criado pelo Grameen Bank (Yunus, 1998).

Prahalad defende a necessidade dos produtos serem colocados à disposição dos consumidores pobres no local, na altura certa e a um preço baixo, mas sem comprometer a qualidade do produto. Acerca deste assunto, Anderson & Costas (2007) falam de 4 A's, nomeadamente, "Affordability", "Acceptability", "Availability" e "Awareness". No seu artigo, os autores expandem as indicações de Prahalad, focando-se na forma de encontrar o produto certo para o mercado BoP, de fácil acesso e fomentando o conhecimento no meio dos consumidores acerca dos produtos disponíveis e sobre as suas necessidades.

O objectivo final é tornar os pobres pessoas economicamente activas, aumentando o seu grau de auto-estima, conferindo-lhes capacidade de escolha e de controlo sobre as suas vidas e reduzindo os níveis de pobreza a nível global. Do ponto de vista empresarial, o mercado BoP é uma oportunidade de criar novos negócios, reestruturar os modelos antigos de gestão e garantir prosperidade económica num mundo de mercados tradicionais saturados.

2.2. CRÍTICAS A VISÃO DE PRAHALAD

A abordagem apresentada por Prahalad originou uma onda de críticas. Vários economistas, como é o caso de Karnani e Bendell, entre outros, assumem que a visão de Prahalad pode ter um efeito negativo sobre os pobres e ser perigosa para as empresas.

2.2.1. TAMANHO E POTENCIAL DO MERCADO

O tamanho do mercado estimado por Prahalad e Hammond (2002) está perto de 4 bilhões de pobres a subsistir com menos de USD 2 por dia, tendo um valor potencial de consumo anual de USD 13 trilhões. Banerjee & Duflo (2007) expandem a definição de pobreza, subdividindo-a em dois grupos. Subsistência com menos de USD 2 por dia é considerada pelos autores pobreza, enquanto que a subsistência com menos de USD 1 por dia é considerada pobreza extrema. Para efeitos do presente trabalho, será utilizada a definição de pobreza como pessoas a subsistir abaixo dos USD 2 por dia, salvo indicação do contrário.

Em 2001, o Banco Mundial estimou o número de pobres em 2,7 bilhões, enquanto Karnani (2006) indica um mercado potencial de USD 0,3 trilhões. Em 1993 Jaiswal (2007) considera que um efectivo mercado BoP é constituído pelas pessoas a viver no limiar da pobreza, em vez do extremo inferior da pirâmide. Os exemplos de sucesso de estratégias BoP provêm, na sua maioria, de países em rápido desenvolvimento, como é o caso da Índia ou México, não havendo exemplos positivos nos países menos desenvolvidos. Desta forma questiona-se também a capacidade de transferência de estratégias BoP para fora do mercado Indiano (Landrum, 2007).

Uma abordagem mais recente à questão BoP é do World Economic Forum (2009) que define o mercado BoP como 3,7 Bilhões de pessoas com um rendimento diário per capita abaixo de USD 8 e um rendimento global anual de, aproximadamente, USD 2.3 Trilhões. Esta visão corrobora as indicações de Prahalad que existe um mercado relevante na Base de Pirâmide. O que é certo é a falta de consenso em termos do tamanho e potencial do

mercado de pessoas que vivem abaixo do limiar da pobreza, havendo grandes disparidades de opinião a este nível ¹.

Na reedição do seu livro, Prahalad (2009) não especifica novos números que definam o tamanho do BoP mas indica um valor global deste mercado, avançado pelo *World Resources Institute*, que se situa nos USD 5 triliões em paridade de poder de compra.

2.2.2. FORMAS DE ABORDAGEM AO MERCADO

Karnani (2006) afirma que “a fortuna na base da pirâmide é uma miragem”, sendo perigoso para as multinacionais (MNC’s) comprometerem-se de forma profunda com o mercado BoP. Karnani considera que a melhor forma de abordar o mercado por parte das MNC’s é através de exportações para os mercados alvo. Desta forma as empresa não necessitam de elevados investimentos para entrar nos mercados, protegendo-se dos efeitos do insucesso. Esta visão contradiz a opinião de Prahalad, que considera necessário as Multinacionais tornarem o BoP o centro do seu negócio.

Prahalad (2004) defende que só com empenho total uma empresa consegue atingir o mercado BoP de uma forma relevante, conseguindo obter resultados positivos, tanto para si como para a comunidade BoP. Karnani (2009) considera esta solução perigosa, dados os riscos presentes nos mercados BoP, afirmando que o potencial de insucesso é extremamente elevado e os ganhos no mercado em causa poderão ser, na melhor das hipóteses, residuais.

O problema que se impõe é a capacidade das multinacionais entenderem quais são as verdadeiras necessidades dos pobres e de como as satisfazer. Por exemplo, Bendell (2005) questiona o benefício social de venda de telemóveis e computadores portáteis aos pobres, indicando existência de alguns produtos mais adequados para os pobres que outros. BOP Protocol (2008), que será tratado em maior pormenor mais adiante, contradiz, de uma forma indirecta, Karnani e expande a visão de Prahalad. As conclusões apresentadas na segunda edição do BOP Protocol defendem a necessidade das multinacionais trabalharem no terreno, em conjunto com as populações, apoiadas pelo governo e por ONG’s, de forma

¹ Um estudo exaustivo acerca do tamanho de mercado BoP é apresentado por Wornholz, J.L. (2007).

a poder perceber as verdadeiras necessidades existentes. Só após este trabalho de preparação será viável criar produtos adequados ao mercado alvo.

2.2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Prahalad (2004) advoga a necessidade de criação de mercados de forma a tornar os pobres em consumidores e empreendedores. Vozes críticas indicam que “desenvolvimento social é mais do que consumo” (Bendell, 2005) e a utilização de marketing abusivo pode estar a criar novas necessidades, em vez de satisfazer as existentes (Karnani 2006). Um dos exemplos mais utilizados pelos defensores da visão de Prahalad é o da Unilever e a sua subsidiária Indiana, Hindustar Lever. Prahalad (2004) considera a capacidade da empresa adequar os seus produtos ao mercado pobre como um grande sucesso de marketing e uma forma de melhorar as condições de vida dos pobres. No caso específico do creme branqueador “Fair&Lovely”, Karnani (2007a) não retira o mérito à Unilever em conseguir fornecer com sucesso as camadas sociais mais baixas com um produto de qualidade e com preço adequado ao mercado alvo. Por outro lado questiona a necessidade de utilização deste creme pela população, em detrimento de compra de bens mais essenciais e avança com a ideia de que talvez esta necessidade esteja a ser criada pelos esforços de marketing da multinacional. A posição de Karnani é corroborada por várias associações sociais nos países onde o creme é comercializado.

Prahalad e os seus seguidores são criticados por ignorar a Responsabilidade Social das Empresas na elaboração da sua visão, dado o cariz menos educado e susceptível à manipulação do potencial consumidor BoP (Davidson, 2009).

2.2.4. QUESTÕES AMBIENTAIS

Outra área onde as ideias de Prahalad são criticadas, agora por uma aparente ignorância das mesmas, é o ambiente. Por exemplo, no caso do sucesso de shampoo em saquetas de utilização única (Bendell, 2005), coloca-se o problema de acumulação de lixo. As comunidades BoP não possuem infra-estruturas de recolha e tratamento de resíduos, o

que pode levar a poluição adicional do ambiente. Prahalad (2004) defende que este problema deve ser resolvido pelas empresas através do avanço tecnológico, mas a realidade prova que as comunidades pobres vivem, frequentemente, rodeadas de lixeiras.

2.2.5. MERCADO LIVRE, GOVERNO E ONG's

Relativamente à actuação de governos ou instituições não governamentais, Karnani (2006) acredita que estas devem ter um papel preponderante na luta contra a pobreza, principalmente no que toca a satisfação de necessidade básicas. Prahalad (2004) não ignora esta necessidade mas foca-se no desenvolvimento de estratégias para o sector privado. Para Karnani, actuar através do mercado não será suficiente e “os governos têm que cumprir a sua parte” (Karnani, 2007b).

As críticas apresentadas podem ser, por si só, falíveis, como é indicado por Arora & Romijn (2009). A cooperação entre Empresas, Governos e ONG's deve ser vista como essencial mas, será que é possível? Cada uma destas entidades tem objectivos diferentes e, muitas vezes, não coincidentes. Conseguir encontrar uma ideologia convergente para as três de forma a produzir soluções positivas para todas as partes envolvidas pode ser uma missão muito difícil.

Vachani & Smith (2007) abordam a necessidade de actuação dos governos de um ponto de vista estrutural, especialmente no que toca ao acesso a comunidades rurais. Estas estão, muitas vezes, desligadas do mundo por falta de estradas, infra-estruturas energéticas e falta de acesso à educação, entre outros, o que dificulta ou mesmo impossibilita a actuação das empresa nestes mercados.

Na segunda edição do seu livro, Prahalad (2009) menciona o crescente reconhecimento internacional da importância do trabalho conjunto de empresas multinacionais com organizações não governamentais. O autor acredita que este tipo de cooperação pode resultar em soluções inovadoras e sustentáveis, graças à combinação de diferentes características das organizações envolvidas.

2.2.6. SOLUÇÕES PARA A POBREZA

Vários economistas concordam que o funcionamento do mercado livre pode fazer parte da solução para a pobreza. A divergência está na forma da solução ou no grau de participação do sector público. Prahalad (2004) advoga a criação de mercados, consumidores e empreendedores, no seio do BoP. Um dos exemplos mais bem sucedidos é o Grameen Bank e o micro crédito. Prahalad demonstra as vantagens de existência de melhor acesso ao crédito por parte dos pobres, evidenciando o sucesso económico para Grameen Bank.

Outros académicos defendem que a solução passa pelo aumento do rendimento disponível dos pobres através do aumento da produtividade no seio de BoP e não pelo consumo ou financiamento do mesmo (Karnani, 2009). No caso específico de investimento em micro crédito, Karnani (2007b) considera-o um desperdício de recursos que, a médio e longo prazo, não irá resolver a pobreza e que não é economicamente viável para a maioria das empresas do sector. Karnani (2009) defende que a única solução para melhorar as condições de vida dos pobres é garantir-lhes emprego. Em vez de vender produtos para o seio do BoP, a solução é transformar os pobres em produtores e fornecedores do mundo desenvolvido, principalmente através da criação de unidades produtivas trabalho intensivas nas comunidades BoP. O aumento do rendimento resultante seria um impulsionador de melhoria de condições de vida e, conseqüentemente, do consumo nas comunidades BoP.

Jaiswal (2007) apoia esta ideia mas sublinha que, para solucionar o problema de pobreza, é necessário educar os pobres para um “consumo selectivo” de forma a maximizar o bem-estar possível com um rendimento reduzido. Banerjee & Duflo (2007) indicam no seu estudo que os pobres gastam uma grande parte do seu rendimento em álcool, tabaco e entretenimento, esquecendo-se de necessidades básicas como a saúde ou educação. Karnani (2009) critica a visão de Prahalad em que os pobres são consumidores conscientes, definindo-os como influenciáveis e incapazes de fazer escolhas correctas no que diz respeito ao consumo. Sendo assim, uma solução de mercado livre pode levar à exploração dos pobres piorando ainda mais as suas condições de vida.

2.2.7. APLICABILIDADE GEOGRÁFICA

Das várias abordagens ao tema BoP existentes, quase todas indicam o limiar de pobreza nos USD 2 por dia *per capita*. As diferenças existem no que toca à definição do tamanho do mercado, tal como está exposto no subcapítulo dedicado ao tema. A pergunta que resta foca-se na questão da distribuição geográfica da pobreza.

Prahalad (2004) apresenta soluções para a pobreza de uma forma global, assumindo a erradicação de pobreza em todo o mundo. Analisando as suas exposições, verifica-se uma tendência para basear as suas ideias no continente Asiático e, principalmente, na Índia. É questionável se as suas estratégias poderão ser aplicadas noutros continentes, sendo específicas do mercado Indiano (Landrum, 2007).

Chen & Ravallion (2004) indicam que os maiores índices de pobreza extrema (pessoas com rendimento diário abaixo de USD 1 per capita) se têm verificado na África Sub-Sahariana. Rost & Ydren (2006) duvidam da capacidade de sucesso das estratégias BoP nesta região, dadas as características políticas, estruturais e sócio-económicas que estes países apresentam. Efectivamente, é difícil imaginar a aplicação de estratégias BoP em países como a Somália, onde a guerra é constante e onde não existem condições mais básicas de subsistência. Outro mercado onde Rost & Idren (2006) analisaram dois casos práticos é o Mexicano, não encontrando correspondência entre os resultados verificados na prática e as conclusões avançadas por Prahalad.

A distribuição de pobreza entre a população rural e urbana é mais uma questão geográfica que coloca desafios à distribuição. Vachani & Smith (2007) falam da Responsabilidade Social da Distribuição, criticando a falta de foco da literatura existente nas estratégias de distribuição para populações rurais, sendo o acesso a estas comunidade muito mais difícil que para as comunidades urbanas. A necessidade de foco nas redes de distribuição passando, muitas vezes, por criação das mesmas, é também sublinhada por Anderson & Costas (2007).

2.3. BOP PROTOCOL

O projecto BoP Protocol nasceu em 2003, como resultado de uma parceria entre Cornell University, University of Michigan, William Davidson Institute, World Resources Institute e Johnson Foundation em conjunto com empresas DuPont, SC Johnson, Hewlett-Packard e Tetra Pack. A motivação para este Projecto tem na sua génese a vontade dos participantes de estudar as oportunidades existentes nas comunidades BoP e encontrar soluções para a melhoria das condições de vida nas comunidades pobres, garantindo sucesso comercial às empresas que decidam investir nestes mercados.

As primeiras conclusões foram publicadas em 2005, na primeira edição do BoP Protocol, no qual foram definidas as estratégias e princípios para as empresas que decidam investir no mercado BoP. A segunda edição, que foi lançada em 2008 por Simanis & Hart (2008), expande as conclusões publicadas em 2005, aproveitando as contribuições de académicos e empresas que ao longo dos últimos anos têm trabalhado junto das comunidades BoP. SC Johnson e DuPont são duas das empresas com maiores contribuições.

Simanis & Hart (2008), auxiliados por um vasto grupo de académicos e empresários, consideram falhados alguns dos exemplos de aposta no mercado BoP até hoje existentes. É o caso da Hindustan Lever e os seus champoos ou da Nike e o seu projecto “World Shoe”. Nestas tentativas, as empresas limitaram-se a vender os produtos reformulados, de forma a poderem ser comercializados no seio do BoP. A médio e longo prazo, estas estratégias não poderão criar negócios sustentáveis, nem terão efeitos sociais benéficos, pois a ligação das empresas às comunidades é quase inexistente.

BoP Protocol (2008) defende a necessidade de co-criação do negócio junto as comunidades BoP, em vez de apostar em estratégias de pura comercialização de produtos reformulados. Na abordagem apresentada, a comunidade BoP deve ser vista como um parceiro de negócio, as empresas devem apostar em diálogo com as populações alvo e deve haver uma colaboração directa no terreno entre as empresas, ONG’s e os potenciais consumidores BoP. Simanis & Hart (2008) acreditam que desta forma se consegue chegar as soluções sustentáveis a longo prazo e que tragam benefícios a todas as partes envolvidas.

3. VISÃO BOP NO TERRENO

A visão da Base da Pirâmide, desenvolvida por Prahalad, é uma ideia recente, tal como já foi indicado ao longo do presente trabalho, mas teve a sua génese na observação do desenvolvimento económico real nas últimas décadas. Se é difícil encontrar exemplos claros de que as estratégias de Prahalad funcionam de uma forma global e inequívoca, encontramos vários exemplos pontuais de sucesso.

Empresas como a Unilever, Cemex, Casas Bahia ou ITC Group, olharam para as comunidades pobres como um mercado válido para expansão e, adequando as suas estratégias para uma nova realidade, entraram, de uma forma economicamente viável, para segmentos de mercado nunca antes abordados. Outro exemplo muito conhecido é o de microcrédito, que está em ampla proliferação.

Um grande desafio actual, que não será abordado ao longo deste trabalho, seria o de quantificar até que ponto as estratégias das empresas que operam na base da pirâmide estão a funcionar. Existem actualmente alguns estudos de casos práticos na sua vertente qualitativa. Infelizmente é difícil encontrar estudos que quantifiquem os ganhos para as empresas, em termos de aumento de negócio e de rentabilidade. É igualmente difícil encontrar dados sobre o real impacto da actuação das multinacionais no seio de BoP sobre os níveis de vida das populações.

No presente trabalho, irá ser abordada só uma empresa, talvez a mais citada no debate sobre a premissa da base da pirâmide, mas cuja actuação exemplifica de uma forma adequada as várias estratégias definidas por Prahalad, ao mesmo tempo sendo alvo de duras críticas por parte da oposição. Trata-se da Hindustan Lever Limited, a partir de agora tratada por HLL, a subsidiária Indiana da Unilever.

Não tendo acesso fácil aos dados estatísticos, e sendo este um trabalho qualitativo, os casos e a sua análise irão ser baseados em conceitos e não em análise numérica. Mesmo assim, espero que as conclusões retiradas possam ilustrar de uma forma prática os desafios, potenciais ganhos e as barreiras com as quais se deparam as multinacionais a actuar nos mercados da base da pirâmide.

3.1. HINDUSTAN LEVER LIMITED

Hindustan Lever Limited² (business.mapsofindia.com) é a maior empresa de bens de grande consumo na Índia. Criada em 1933, actualmente chega a 66% de consumidores indianos, nos segmentos de *home & personal care products* e *foods & beverages*. É também uma das empresas indianas com o maior volume de exportação.

O portfólio da empresa engloba produtos tais como sabonetes, detergentes, cosméticos, café, chá e gelados, entre outros. Empregando 32.400 pessoas, muitas das unidades produtivas desta empresa situam-se nas zonas rurais e afastadas de grandes centros urbanos. Desta forma, HLL contribui para o desenvolvimento das zonas desfavorecidas, contribuindo com a criação de emprego directo e indirecto.

Um dos objectivos indicados pela empresa é de “satisfazer as necessidades diárias das pessoas em todo o lado”. Para tal ser possível, HLL focou-se no desenvolvimento de uma rede de distribuição adequada ao mercado indiano. Hoje, esta rede de distribuição é uma das suas maiores forças e uma das principais características que a distingue da concorrência.

Além de dominar a distribuição nos centros urbanos, HLL foca-se nas populações rurais, muitas vezes esquecidas pelas empresas na Índia, por serem de difícil acesso, tanto em termos de comunicação como em termos de logística.

De vários exemplos possíveis selecionei dois casos práticos que considero interessantes para demonstrar a forma de actuar da HLL no mercado indiano. Trata-se de produtos *Annapurna Salt* e *Lifebuoy Soap*, sal e sabão, dois produtos que fazem parte do quotidiano num país desenvolvido. Num país em vias de desenvolvimento, estes dois simples produtos atingem uma significância muito maior. A sua introdução no mercado depara-se, por um lado, com inúmeras barreiras. Por outro lado, sal e sabão, adequados no seu processo produtivo e distributivo às necessidades locais, podem ser fomentadores de grandes melhorias de qualidade de vida de populações desfavorecidas.

² Informações sobre a empresa foram retiradas do site www.business.mapsofindia.com, do site corporativo da Hindustan Lever Limited www.hul.co.in, e de Prahalad (2004).

3.2.1. LIFEBUOY SOAP

Hindustan Lever Limited é o maior operador no mercado de sabonete na Índia³. A sua quota de mercado no início do milénio situava-se nos 60%, seguida de concorrentes como Nirma com 11% e Godrej Soaps com cerca de 6%. No final da década de 1990, a principal marca de sabonete da HLL, Lifebuoy, começou a perder quota de mercado e a empresa sentiu necessidade de inverter este rumo através de uma nova abordagem ao mercado. A nova estratégia de marketing passava por ligar a marca Lifebuoy a benefícios para a saúde, especificamente, como um agente eficiente contra um dos maiores flagelos do mundo subdesenvolvido, nomeadamente, a diarreia.

A diarreia é uma das principais causas de morte no mundo, no que toca a doenças infecciosas. Em 2002 o número estimado de mortes anuais causados por esta doença situava-se nos 2,2 milhões. Índia é um país que responde por 30% desse valor. Além da morte, a diarreia resulta também em elevados custos relacionados com tratamentos e perda de dias úteis de trabalho, tanto para as famílias, como para os governos e os seus sistemas de saúde.

Ao contrário de muitas outras doenças que assolam o mundo, a diarreia pode ser controlada facilmente através de rotinas relacionadas com higiene pessoal, tão simples como a lavagem frequente das mãos com sabonete. Estudos indicam que o risco de ocorrência de diarreia pode ser reduzida em 47% através de lavagem de mãos com sabonete, além de ter efeitos de redução de risco de outras doenças, como é o caso de doenças respiratórias (Curtis, 2003). Infelizmente, na Índia, e noutros países subdesenvolvidos, o uso de sabonete é visto como supérfluo. A limpeza das mãos é ligada a ideia que limpeza visível é limpeza segura, sendo utilizados substitutos de sabonete tais como a cinza ou areia. O grande desafio está na consciencialização das populações pobres sobre a necessidade de limpeza das mãos com produtos de acção anti-bacteriana.

HLL, ao redesenhar a sua estratégia para a sua marca Lifebuoy, decidiu focar-se no combate à diarreia, apresentando o seu sabonete e a sua utilização frequente como uma

³ O caso do Lifebuoy Soap foi estudado tendo por base Prahalad (2009), Cross & Street (2009) e o site corporativo da Hindustan Lever Limited www.hul.co.in.

solução para a doença . Para tal, foram feitas alterações ao produto, para aumentar a sua acção anti-bacteriana. Também foram feitas alterações ao nível do aroma do sabonete, para tornar o produto mais agradável para o novo alvo, mães e crianças.

Em 2000, HLL juntou-se a um programa internacional cujo objectivo era a promoção de lavagem de mãos a nível global. Este programa, denominado de Health in Your Hands – A Public-Private Partnership (a partir de agora denominado por PPP), foi criado em colaboração entre o Banco Mundial, London School of Hygiene and Tropical Medicine, UNICEF, USAID e o Environmental Health Project.

Um programa piloto foi lançado na província de Kerala, na Índia, com campanhas de sensibilização das populações levadas a cabo pela PPP, em colaboração com o sector privado e os governos, nacional e regional. O Projecto encontrou vários críticos, no seio da oposição política e dos activistas anti-globalização, que impossibilitaram a implementação do projecto de forma planeada.

Ao mesmo tempo HLL, retirando lições da sua colaboração com PPP, preparou a sua própria campanha de sensibilização da população, ao mesmo tempo publicitando a sua marca Lifebuoy. Foi criado o programa Lifebuoy Swasthya Chetna, que visava focar directamente as comunidades na base da pirâmide, especificamente crianças e mães.

A campanha visava comunicação directa nas escolas e nos serviços de saúde, ensinando os benefícios da lavagem das mãos, e sublinhando as vantagens do sabonete Lifebuoy, e a sua acção anti-bacteriana.

Esta campanha teve vantagens em termos de proliferação da marca e na fidelização de clientes, sempre com o aumento de vendas como objectivo principal da empresa. Por outro lado, a campanha de sensibilização para a higiene pessoal teve efeitos de melhoria de nível de vida das populações pobres.

A implementação deste programa é um exemplo interessante da forma como o sector privado pode trabalhar em parceria com o sector público, na promoção de um produto e, simultaneamente, na promoção de melhoria das condições de vida das populações na base da pirâmide económica.

Como indicado por Prahalad (2009), o programa Swasthya Chetna, tocou 120 milhões de pessoas na Índia, desde 2002. A própria empresa, HLL, indica como um objectivo

alterara as práticas de higiene de 1 Bilião de pessoas no mundo até 2015 (HUL Sustainable Development Report, 2009), através de campanhas de sensibilização para a importância de lavagem de mãos.

3.2.2. ANNAPURNA SALT

Outro exemplo de visão económico / social da HLL é o seu sal iodado, Annapurna⁴. Este produto foi lançado em 1997, como o primeiro sal na Índia publicitado com base nos seus benefícios para a saúde, por causa do seu teor de iodo.

Deficiência de iodo no organismo é um grave problema de saúde mundial que, naturalmente, está em maior evidência nos países em vias de desenvolvimento e nas comunidades pobres. Esta deficiência é uma das principais causas de atrasos mentais e baixo nível de QI, sendo que 30% da população mundial está em risco.

Sal é um dos melhores veículos de fornecimento de iodo ao organismo humano mas, na Índia, só 25% do sal é iodado, sendo este mais caro que o sal normal. Naturalmente, as comunidades pobres, as mais afectadas pela deficiência de iodo, costumam optar pelas versões mais baratas deste produto.

HLL, ao lançar o sal Annapurna, tentou garantir que os seus clientes recebessem a maior dose de iodo possível, ao consumir o seu produto. Para tal, foi desenvolvida uma nova fórmula para produção de sal que retêm os níveis de iodo por mais tempo possível, de forma a que este não desapareça por causas ambientais ou pela forma de cozinhar na Índia.

Além de alterações técnicas, HLL redefiniu a sua estrutura logística, de forma a que o sal Annapurna chegue ao consumidor em tempo útil, e em perfeito estado de conservação, algo que não acontece com muitos produtos concorrentes. Isto foi sempre um problema na Índia, fazendo com que o sal utilizado pelo consumidor estivesse, frequentemente, fora de prazo. As embalagens também foram redesenhadas para formatos mais pequenos, para não obrigar as famílias pobres a um gasto unitário mais elevado.

⁴ O caso do Annapurna Salt foi estudado tendo por base Prahalad (2009), o site corporativo da Hindustan Lever Limited www.hul.co.in e HUL Sustainable Development Report, 2009.

Talvez a mais importante inovação, tal como aconteceu no caso do sabonete Lifebuoy, foi a forma de comunicar e distribuir o sal Annapurna nas comunidades rurais da Índia, onde a comunicação de massa não chega e a distribuição é atomizada e individual. O projecto Shakti foi desenvolvido para envolver as comunidades rurais na comunicação da importância de iodo no desenvolvimento e saúde humana, e na distribuição do produto.

O Projecto Shakti forma mulheres das comunidades rurais para servirem de comunicadoras e distribuidoras do sal Annapurna. As mulheres participantes no projecto, financiando-se através do microcrédito, formam microempresas, funcionando como representantes oficiais da HLL nas aldeias. Desta forma, HLL chega as aldeias nunca antes abrangidas por marketing das multinacionais, aumentando a distribuição dos seus produtos, ao mesmo tempo garantindo emprego a pessoas de zonas afectadas por desemprego e ajudando as comunidades a melhorarem os seus níveis de vida. De acordo com dados fornecidos por HLL (HUL Sustainable Development Report, 2009), o Projecto Shakti conta com 45.000 empreendedoras que chegam a 100.000 aldeias em toda a Índia.

É de sublinhar que o Projecto Shakti não se foca só no sal Annapurna mas na distribuição e comunicação de uma larga gama de produtos da HLL, oferecendo ensinamentos transversais em termos de higiene e saúde. Esta força comercial, aliada a uma eficiente rede de logística, cria uma vantagem competitiva muito importante para a empresa, ao mesmo tempo sendo uma forma de capitalismo social.

O exemplo do Projecto Shakti é só o mais mediático, de muitos outros exemplos de como a HLL actua no mercado, colaborando com a população. Tendo em conta que as suas marcas são, em muitos sectores, líderes no mercado Indiano, pode-se acreditar que a estratégia definida foi correcta e que o caminho para o futuro passa pela distribuição de “bens sociais”, como Cross & Street (2009) denominam alguns dos produtos da Hindustan Lever Limited.

3.2. HINDUSTAN LEVER LIMITED – LOUVAR OU CONDENAR

Os dois exemplos descritos acima dão uma ideia bastante clara do que se pode fazer dentro do capitalismo social. Trata-se de uma multinacional cujo objectivo é a conquista de novos mercados, aumento de vendas e aumento de lucros. A inovação da HLL foi não ter procurado crescer nos mercados tradicionais, economicamente estáveis, e a procura de produtos de valor acrescentado. A HLL procurou criar mercados no seio de populações pobres e mal informadas, procurando adaptar os seus produtos às necessidades existentes, tanto em termos técnicos, como a nível de logística, comunicação e preço. Através da sua acção, a HLL tencionou aumentar as suas vendas, conquistado uma nova legião de clientes fiéis, ao mesmo tempo fomentando uma considerável melhoria de condições de vida das populações pobres.

Ao analisar as estratégias para *Lifebuoy Soap* e *Annapurna Salt* sob a luz do Quadro para Inovação Estratégica: 4 A's (Anderson & Costas, 2007), verifica-se que HLL consegue cumprir com os 4 itens indicados no quadro:

- *Affordability*: Os preços de ambos os produtos são adequados ao poder de compra de classes desfavorecidas. É indicado pela HLL que a construção de preço é feita a partir do preço que o consumidor consegue pagar. O processo de produção e distribuição é elaborado de forma a proporcionar lucro para a empresa sem inflacionar o preço final. Claro que o preço do sal iodado Annapurna continua a ser relativamente elevado, tendo em conta os rendimentos per capita disponíveis na base da pirâmide, mas a empresa está consciente deste facto e procura formas de colmatar este problema, seja através de embalagens mais pequenas seja através de aumento de rendimento das famílias.
- *Acceptability*: Os produtos foram desenvolvidos para serem facilmente aceites pelos consumidores e pela estrutura do mercado existente, satisfazendo as suas necessidades, tanto em termos de funcionalidade de produto, como em termos de formas de distribuição.

- *Availability*: HLL adaptou a sua rede de distribuição para chegar a zonas geográficas de difícil acesso e de forma atempada, para colocar o produto à disposição do consumidor em tempo útil.
- *Awareness*: A estratégia de comunicação foi adaptada a um alvo pouco educado que tem de ser informado sobre a necessidade do uso dos produtos em causa, sobre a forma de uso adequada e sobre os seus benefícios para o seu bem estar.

A questão que se impõe é em que parte as estratégias e iniciativas da HLL são efectivamente benéficas às comunidades na base de pirâmide, e até que ponto as necessidades colmatadas pelos seus produtos não serão criadas artificialmente. Várias vezes se levantam a constatar que, por um lado, os ganhos da HLL nunca serão consideráveis nesse novo mercado e que, por outro lado, a sua actuação pode ser vista como manipulação de pessoas, sendo eticamente condenável. Olhemos para as várias áreas de crítica possível:

- *Tamanho e potencial de mercado*: O tamanho de mercado, tal como foi indicado na revisão de literatura, é difícil de definir mas, tendo em conta que sabonete e sal são bens de 1ª necessidade, e tendo por base a Índia, o mercado é toda a população desta nação, da qual a maior parte ainda não utiliza sabonete diariamente.
- *Formas de Abordagem ao Mercado*: Karnani (2009) afirma ser perigoso o envolvimento das multinacionais no funcionamento interno do mercado BoP, embora as estratégias da HLL pareçam ser de risco reduzido. As iniciativas como Swastya Chetna e projecto Shakti indicam uma grande adesão da população rural indiana aos programas que, por sua vez, garantem a comunicação e distribuição de produtos. Ao mesmo tempo, estas iniciativas não obrigam a um grande compromisso de recursos directos da empresa, reduzindo o seu risco.

- Responsabilidade Social das Empresas: várias vozes críticas de Prahalad (Bendell, 2005; Karnani, 2006) indicam que “desenvolvimento social é mais que consumo” mas, no caso dos dois produtos apresentados, estas críticas são de pouco fundamento já que a HLL, além de vender os seus produtos, promove a criação de auto-emprego nas comunidades rurais e forma as comunidades sobre as necessidades de higiene e saúde. HLL pode ser criticada do ponto de vista de manipulação das necessidades e de concorrência desleal face a concorrência existente no mercado indiano. Por outro lado, devemos nos perguntar: o objectivo de uma empresa não é o lucro? E para tal, as necessidades não devem ser, de certa forma, criadas nos potenciais consumidores? Considero que manipular comunidades desfavorecidas de forma a que tenham uma vida mais higiénica e, por consequência, mais saudável, é uma manipulação positiva.
- Questões Ambientais: Neste ponto, a HLL indica ser proactiva na criação de embalagens biodegradáveis e no tratamento de resíduos. Pessoalmente tendo a concordar com Bendell (2005) que afirma que esta questão ainda está por resolver. Com certeza que a produção de embalagens mais pequenas no caso de sal Annapurna irá fomentar maior criação de lixo nas comunidades pobres. Infelizmente, nem todos os males podem ser resolvidos de uma forma simples e, nesta situação, além de uma actuação mais dedicada por parte do sector privado, espera-se uma atitude mais proactiva dos governo, nacional e regional.
- Mercado Livre, Governo e ONG's: Karnani (2006) afirma a importância do governo na luta contra a pobreza, posição defendida pelo BoP Protocol (2008) e por Prahalad (2009), se bem que de uma forma mais reduzida. A HLL, nos seus programas, tem trabalhado em colaboração com o Governo, Organizações Não Governamentais e várias Instituições Internacionais, tais como o Banco Mundial. Esta colaboração foi importante mas, como se verificou com o

programa Health in Your Hands – A Public-Private Partnership, não teve os resultados desejados. A iniciativa privada Swastya Chetna da HLL, na qual contou com o apoio de governos regionais, mas com muito menos exposição mediática, teve resultados muito mais interessantes, pois estavam muito menos expostos a crítica pública, jogos políticos e à ineficiência de instituições governamentais.

- Soluções para a Pobreza: Karnani (2006) considera o microcrédito um desperdício de recursos, advogando o seu iminente fracasso como solução para a pobreza. Por outro lado podemos contrapor com o funcionamento do programa Shakti, que permite a mulheres de zonas rurais criar microempresas e funcionar como distribuidoras e embaixadoras dos produtos da HLL, beneficiando do apoio desta empresa a nível de formação e logístico. Estas mulheres, antes desempregadas, através da sua atitude empreendedora com os produtos da HLL conseguiram, em muitos casos, duplicar ou até triplicar o rendimento das suas famílias, contribuindo para uma significativa melhoria das condições de vida. Considero que o programa Shakti não resolverá obviamente todos os problemas de pobreza no mundo mas poderá deixar uma importante contribuição.
- Aplicabilidade Geográfica: O presente trabalho foca-se principalmente na actuação da HLL na Índia, mas é indicado pela própria Unilever que o sal Annapurna foi lançado na Nigéria e Ghana e os resultados indicados pela empresa são muito positivos. Dado que a premissa da Base da Pirâmide é um tema recente e se tem focado principalmente no mercado asiático, ainda não existem exemplos suficientes para verificar a sua validade universal. Para tal, será necessário aguardar mais uma década.

De uma forma geral, ambas as iniciativas parecem ter resultados positivos, tanto para a empresa em questão como para as populações.

Cross & Street (2009) valorizam a forma como a HLL envolveu as comunidades com os seus programas Swastya Chetna e Shakti, onde foi criada uma ligação entre a empresa, os educadores e distribuidores, e as comunidades de uma forma pessoal. É a utilização de mulheres e crianças locais como agentes de comunicação dos seus produtos que diferencia a HLL da sua concorrência.

Por outro lado, Prahalad (2009) sublinha o número de pessoas abrangidas pelos programas e a importância para a melhoria de condições de vida das populações da Base da Pirâmide.

Em conclusão, creio não dever elevar-se o elogio à Hindustan Lever Limited ao ponto de admitir que a sua actuação só tem o bem social como o seu objectivo. Bem pelo contrário, é de esperar que as suas estratégias tenham por base em primeiro lugar o lucro e crescimento económico, mais que o desenvolvimento social. Em todo caso, é possível admitir que, potenciando o sucesso das empresas nos mercados da base da pirâmide, poderá verificar uma crescente melhoria de condições de vida destas comunidades e um crescimento económico global, baseado num paradigma completamente diferente do que na segunda metade do século 20, em que o lucro era o objectivo único e fácil de atingir, sem olhar para as consequências sociais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das críticas e da falta de evidência empírica suficiente para provar o funcionamento das estratégias BoP, o tema tem ganho seguidores (existem vários artigos não mencionados no presente trabalho que poderão ser relevantes para a compreensão mais profunda do tema⁵). A reedição do livro de Prahalad em 2009 com actualizações é uma prova de relevância actual do tema. Nesta nova edição, Prahalad reavalia algumas das conclusões apresentadas em 2004 e indica novos desenvolvimentos. O seu discurso aparece optimista e demonstra satisfação com as evoluções dos últimos 5 anos, especialmente pelo fervoroso debate que tem ocorrido nos meios académicos e que tem resultado em novas perspectivas sobre o tema.

O empenho de várias empresas multinacionais, tais como Unilever, Nestle, Globe e Airtel entre outros nos mercados BoP é um exemplo do crescente interesse pelo tema. Recentemente, no World Economic Forum em 2008, Bill Gates expôs a necessidade de criação de “Capitalismo Criativo” que junta empresas, governos e organizações não governamentais num esforço para melhorar as condições de vida dos mais desfavorecidos, sendo ao mesmo tempo interessante do ponto de vista económico para as várias organizações envolvidas.

Organizações não governamentais e universidades também se têm dedicado ao estudo e disseminação do tema, como é o caso de Cornell University onde foi criado o *Center for Sustainable Global Enterprise*, que se dedica ao estudo da temática BoP e que criou o *BoP Network*, sendo este um espaço de partilha de ideias e desenvolvimentos acerca do tema, a nível internacional. Existem também inúmeros artigos, tanto específicos ou gerais acerca do tema BoP

Hoje ainda é cedo para dizer se as estratégias desenvolvidas serão a solução final para a pobreza. O que é certo é o facto de Prahalad ter conseguido trazer o tema à luz da ribalta e de o debate existente só poder trazer resultados positivos. É de esperar que os próximos

⁵ A título de exemplo, citem-se Augustine, G. (2008), London, T. (2007) e World Business Council for Sustainable Development (2004).

anos tragam novos exemplos de sucesso de empresas a actuar no mercado BoP. Também será de esperar que apareçam estudos quantitativos sobre o funcionamento das estratégias defendidas por Prahalad.

Pessoalmente penso que a investigação neste ramo deveria focar-se exactamente na quantificação mais precisa das iniciativas BoP e no potencial de transferência destas estratégias para países fora do continente asiático. Também seria interessante estudar e adequar as estratégias descritas neste trabalho ao continente Africano, no qual acredito que será necessária uma abordagem bastante diferente do que a utilizada na Índia.

Em suma, o tema abordado nesta tese foca-se em estratégias para criar novos mercados para empresa multinacionais e reduzir a pobreza. Prahalad (2004) indica a possibilidade de erradicação de pobreza até 2020. Pessoalmente não acredito que seja possível erradicar a pobreza na totalidade mas acredito que a próxima década deverá trazer respostas muito interessantes a este flagelo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. & Costas, M. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. MIT Sloan Management Review, Fall 2007, p. 83-88.
- Arora, S. & Romijn, H. (2009). Innovation for the base of the pyramid: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation, <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-036.pdf> (02/12/09).
- Augustine, G. (2008). BoP 101: A Review of “Must Read” Literature for Those Interested in the Base of the Pyramid, <http://www.nextbillion.net/blog/author/grace-augustine> (10/12/09).
- Bendell, J. (2005). From responsibility to opportunity, <http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/from-responsibility-to-opportunity-csr-and-the-future-of-corporate-contributions-to-world-developme.html> (05/06/09).
- Chen, S. & Ravallion, M. (2004). How Have the World’s Poorest Fared since the Early 1980s? World Research Observer, 19, p. 141-169.
- Cross, J. & Street, A. (2009). Anthropology at the Bottom of the Pyramid. Anthropology Today, 25:4, August 2009, p.4-9.
- Curtis, V. (2003) Talking dirty: how to save a million lives. International Journal of Environmental Health Research 13, June 2003, S73 – S79.
- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid: where the CSR meets BoP. Journal of International Business Ethics vol. 2, nº1, p. 22-32.
- Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine, The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. The New York Times Magazine (1970, Sep. 13), p. 32-33, 122, 124, 126.
- Hammond & Prahalad (2002). What works: Serving the poor, profitably, World Resources Institute, Digital Dividend, http://www.digitaldividend.org/pdf/serving_profitably.pdf (15/05/09).
- Hart, S. L. & Prahalad, C. K. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. Strategy+Business, 26 (First Quarter), p. 2-14.

- HUL Sustainable Development Report2009.
http://www.hul.co.in/Images/HULSustainableDevelopmentReport2009_tcm114-226531.pdf (05/10/10)
- IFC and WRI (2007). The next four billion: market size and business strategy at the base of the pyramid. Washington DC: International Finance Corporation and World Resource Institute.
- Jaiswal, A. K. (2008). The Fortune at the Bottom or at the Middle of the Pyramid?, *Innovations: Tecnology, Governance, Globalization*, winter 2008, p. 85-100.
- Karnani, A. (2006). The mirage at the bottom of the pyramid, *California Management Review*, vol. 49, n° 4, 2007, p. 90-111.
- Karnani, A. (2007a). Doing Well by Doing Good. Case Study: “Fair & Lovely” Whitening Cream, *Strategic Management Journal*, Dec, p. 1351-1357.
- Karnani, A. (2007b). Microfinance misses its mark, *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2007, <http://www.ssireview.org/articles/entry/677> (03/11/09).
- Karnani, A. (2009). The BoP strategy for reducing poverty: a failed promise, DESA working paper, n° 80, http://www.un.org/esa/desa/papers/2009/wp80_2009.pdf (18/10/09).
- Landrum, N. E. (2007). Advancing the base of the pyramid debate, *Strategic Management Review* 2007, 1-12.
- London, T. (2007) A Base of the Pyramid Perspective on Poverty Alleviation, [http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/colloquium_papers/BoP_Perspective_on_Poverty_Alleviation_London%20\(UNDP\).pdf](http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/colloquium_papers/BoP_Perspective_on_Poverty_Alleviation_London%20(UNDP).pdf) (20/12/09).
- Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid, Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. (2009). The fortune at the bottom of the pyramid, Wharton School Publishing, 5th anniversary edition, revised and updated.
- Rost, C. & Ydren. E. (2006). Profit for the Poor: Sustainable market development in BOP-Markets, <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:4259> (02/12/09).

- Simanis, E. & Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward the next generation of BoP strategy. Cornell University, 2nd Edition (2008).
- Wornholz, J.L. (2007). Poverty Reduction for Profit? A critical examination of business opportunities at the Bottom of the Pyramid.
- World Business Council for Sustainable Development (2004). Doing Business with the Poor: A Field Guide, Geneva, Switzerland: WBCSD.
- World Economic Forum (2009). The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets, January.
- Vachani, M. & Smith, N. C. (2008). Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. California Management Review, Feb, 50(2), p. 52-84.
- Yunus, M. (1998). Poverty Alleviation: Is Economics Any Help? Lessons from the Grameen Bank Experience. Journal of International Affairs, 52(1), p. 47-63.

SITES: Informação genérica sobre a empresa Hindustan Lever Limited, utilizada na análise de casos práticos foi retirada dos sites <http://business.mapsofindia.com/india-company/hindustan-lever.html> e do www.hul.co.in, site oficial da empresa.