

# Grau de inclusividade: UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

POR **CLÁUDIO BOECHAT E JÚNIA FARIA**

Segundo dados do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) de 2009, o Brasil possui mais de três milhões de domicílios extremamente pobres (renda domiciliar per capita inferior à linha de extrema pobreza) e mais de nove milhões classificados como pobres (renda domiciliar per capita inferior à linha de pobreza). Ou seja, mais de 39 milhões de brasileiros vivem abaixo da linha da pobreza e, portanto, à margem da sociedade e dos mercados. Ainda assim, esse grupo representa um grande potencial de consumo, produção, inovação e atividade empreendedora (PNUD, 2008).

Trazer essas pessoas para dentro dos processos sociais e econômicos e “incluir-las” é um grande desafio para empresas, governos e sociedade civil, que investem na promoção da inclusão social como meio de desenvolvimento humano.

Inclusão social é entendida aqui como o processo pelo qual a sociedade civil, o poder público e o setor privado podem combater a pobreza e a desigualdade. “Inclusividade” é um novo conceito, proposto pelo Centro de Referência em Mercados Inclusivos (CRMI) da Fundação Dom Cabral, que se refere à capacidade de uma comunidade ou agente realizar o processo de inclusão social.

A expansão da inclusividade dos mercados é um passo fundamental na luta para alcançar os Objetivos do Milênio (ONU) e erradicar a miséria no mundo. Fazer negócio com os pobres (na condição de fornecedores, distribuidores ou consumidores) e assim trazê-los para o mercado, traz benefícios para todos – afeta diretamente as populações excluídas e, para empresários e empresas, traz inovação, constrói mercados e gera novas oportunidades de crescimento (PNUD, 2008). Em termos mais simples, os negócios inclusivos representam uma possibilidade de lucro para empresas, ao mesmo tempo em que contribuem para a qualidade de vida dos pobres, sem agredir ao meio ambiente.

Negócios inclusivos são aqueles que em sua operação:

- Têm a intenção de gerar lucro para a atividade empresarial e seus interesses competem com os demais de forma respeitosa, dialogada e de modo a contribuir para ganhos recíprocos.
- Envolvem os pobres, contribuindo para melhoria de sua qualidade de vida, mas não o fazem de forma assistencialista ou subvencionada por recursos públicos.

- Promovem a recuperação e preservação do meio ambiente.

Já os mercados inclusivos são aqueles que valorizam e desenvolvem negócios inclusivos.

Assim, negócios e mercados inclusivos têm um significativo potencial de transformação, ao propor elementos com os quais o capitalismo pode se aproximar do ideal – ser um instrumento eficaz de promoção do desenvolvimento sustentável.

**GRAU DE INCLUSIVIDADE DAS EMPRESAS** Nem todas as organizações possuem modelos de negócios intensivamente inclusivos, o que evidentemente não as descaracteriza como empresas num regime de mercado competitivo. Por outro lado, como estão inseridas na sociedade e nela fazem negócios que de alguma forma atingem os mais pobres, todas as empresas possuem um nível de inclusividade (por mais baixo que ele seja). Para que essa capacidade de incluir possa ser analisada, o CRMI desenvolveu o Grau de Inclusividade, uma ferramenta para mensurar e parametrizar o potencial de inclusão de diferentes negócios e comunidades.

O CRMI parte do princípio de que a classificação de alguns negócios e mercados como “inclusivos” desloca os demais para o campo hipotético dos “não inclusivos” (**Figura 1**). Considerar os extremos, sem levar em conta todas as nuances existentes entre os dois polos, demonstra certa imaturidade na abordagem do tema. E pior: induz os menos avisados a contrapor a inclusão social ao lucro, reduzindo a capacidade de inclusão de uma empresa apenas pelos projetos e investimentos sociais que realiza, com todas as implicações de aumento de custos, substituição dos governos pelas empresas, etc.

O CRMI utiliza a metodologia do Grau de Inclusividade para analisar com mais profundidade a situação atual dos negócios inclusivos, visando fomentar o gerenciamento do poder de inclusão social pelos negócios. Com uma análise de indicadores, o Grau de Inclusividade fornece a ferramenta para classificar os negócios segundo sua capacidade de incluir os mais pobres.

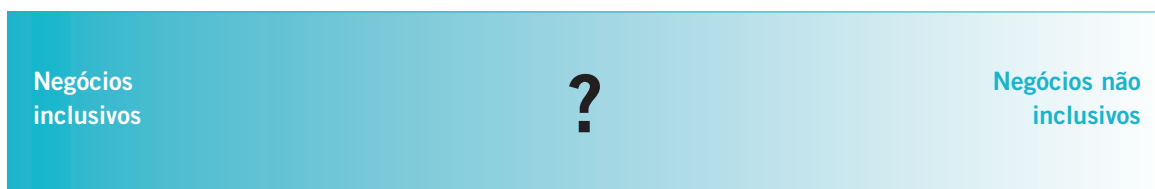
A forma mais inteligente de reforçar o poder das empresas, na tarefa de tornar nossa sociedade mais igualitária, é fazer com que elas consigam aumentar sua competitividade durante o processo. Antes de decidir qual direção devem tomar, as organizações precisam saber em que ponto se encontram. A grande contribuição do Grau de Inclusividade é posicionar os negócios numa escala em que elas possam se orientar.

Segundo o modelo, um negócio que emprega apenas pessoas ricas, gera renda para o topo da pirâmide e oferece produtos/serviços voltados unicamente para essa parcela da população, tem grau de inclusividade mínimo. Seguindo a mesma lógica, um negócio que emprega somente pessoas pobres, gera renda exclusivamente para a base da pirâmide e oferece produtos e serviços para os pobres, tem grau de inclusividade máximo.

Esse tipo de medição permite a análise da política de inclusividade de uma empresa em termos quantitativos, e uma avaliação gerencial das ações da empresa e seus resultados. Também é fundamental conhecer seus pontos fortes e fracos, sabendo quais ações promovem melhores resultados.

**FORÇAS DE INCLUSÃO PELO MERCADO** A inclusão social é promovida por muitos setores. O governo federal mantém programas de transferência de renda pelo Bolsa Família, os governos estaduais têm diversos programas de desenvolvimento vol-

**FIGURA 1** | NEGÓCIOS INCLUSIVOS OU NÃO INCLUSIVOS?



É justamente no meio do espectro que se encontra a maioria dos negócios no Brasil e no mundo.

tados para as regiões mais pobres e as prefeituras desenvolvem programas de capacitação para o trabalho ou de moradia. Os setores empresariais disponibilizam programas de saúde e educação, através dos serviços sociais da indústria, comércio e outros. Enfim, há várias iniciativas dedicadas a reduzir a desigualdade social e econômica em nosso país.

Durante séculos, houve uma resistente falta de flexibilidade na distribuição de renda no Brasil. Somente na última década, o GINI brasileiro registrou queda consistente. Entre os fatores apontados como responsáveis por essa reversão histórica estão: a previdência social, programas de transferência de renda, economia em crescimento, inflação baixa e aumento relativo constante do salário mínimo.

Entramos agora em nova fase. As bases lançadas no passado nos habilitam a consolidar uma sociedade que “inclui” pela competência e pelo trabalho, num processo de desenvolvimento sustentável. Esse cenário requer uma ação expressiva e consistente do mundo empresarial, pautada menos por programas assistenciais e mais pelo desenho de produtos e processos produtivos, que façam a inclusão acontecer no âmago dos negócios. Para isso, é preciso entender e ativar as forças do mercado que viabilizam a inclusão.

O Grau de Inclusividade considera que a inclusão social dos negócios acontece através de quatro forças distintas: trabalho, empreendedorismo, consumo e propriedade (**Figura 2**).

Para muitas empresas, o Grau de Inclusividade pode ser adequadamente aplicado na investigação de suas relações com as comunidades do entorno onde atuam. Isso porque, no Brasil, a pobreza se espalha tanto pelo campo, como pelas favelas e periferias das grandes cidades. Muitas organizações se relacionam com essa população como empregadoras, contratantes, fornecedoras ou, simplesmente, vizinhas. A ativação das forças de mercado para a inclusão deve envolver empresas e comunidades – não apenas as empresas precisam “incluir”, como as comunidades devem estar aptas a serem “incluídas” (**Quadro 1**).

Empresas e comunidades são mais ou menos inclusivas, dependendo das suas práticas e características em relação às quatro forças de inclusão pelo mercado. Assim percebida, a inclusão social

**FIGURA 2** | FORÇAS DE INCLUSÃO PELO MERCADO



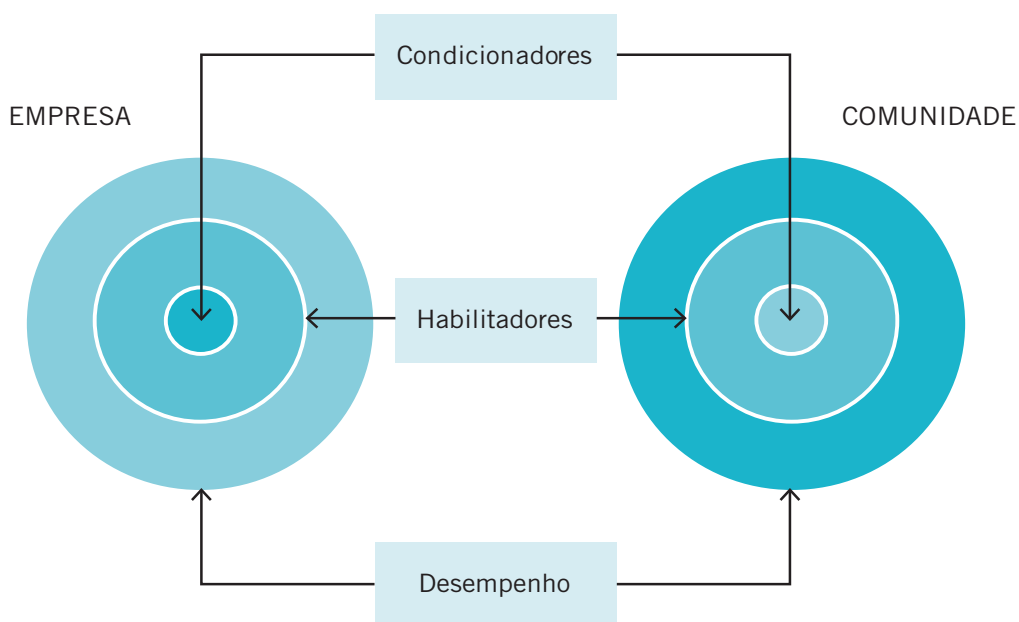
pelas forças de mercado é tarefa de empresas e comunidades – habilitadas pela convergência de atividades de muitos atores sociais, dos governos às organizações não governamentais; condicionadas pela melhoria das condições de vida e redução da “pegada ambiental” (estimativa dos recursos naturais necessários para produzir o que consumimos e absorver as emissões geradas nesse processo – Fonte: Footprint Network). O Grau de Inclusividade pode ser medido e gerenciado nos dois lados.

**DIMENSÕES INDICATIVAS E FATORES DE INCLUSIVIDADE** O modelo do Grau de Inclusividade propõe uma medição por indicadores separados em três níveis: os grupos agregam indicadores de desempenho, habilitadores e condicionadores. Esses indicadores permitem medir a inclusividade das empresas e da comunidade, além dos resultados que provocam na qualidade de vida e na sustentabilidade ambiental (**Figura 3**).

Os indicadores de desempenho revelam os resultados obtidos por empresas e comunidades

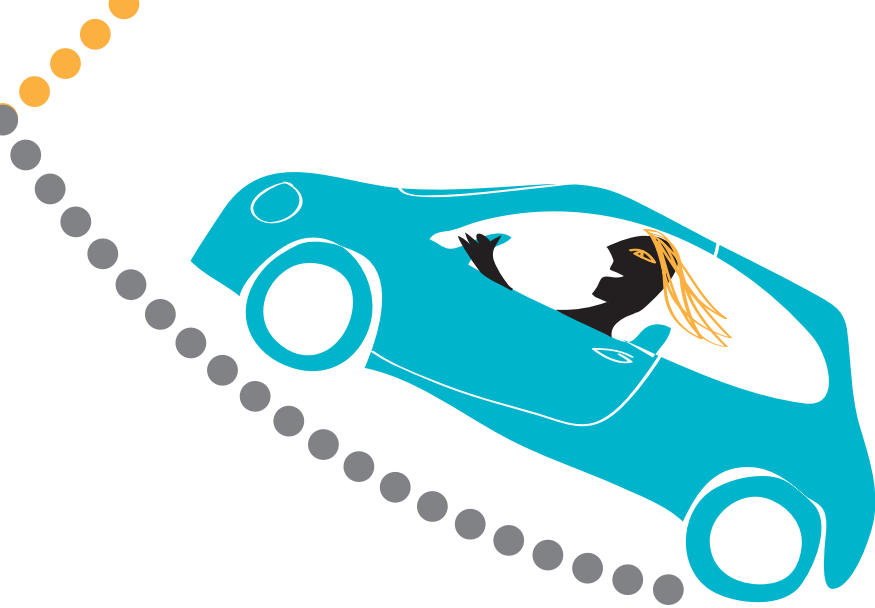


FIGURA 3 | DIMENSÕES INDICATIVAS DO GRAU DE INCLUSIVIDADE



QUADRO 1 | FORMAS E CARACTERÍSTICAS DE INCLUSÃO PELO MERCADO

Forças de inclusão	Formas de inclusão pelas empresas	Características de inclusividade dos mercados
<b>Trabalho</b>	Contratação direta e indireta de empregados mais pobres	Empregabilidade dos trabalhadores mais pobres
<b>Empreendedorismo</b>	Inserção na cadeia de valor de produtos e serviços produzidos pelos mais pobres	Potencial empreendedor dos mais pobres
<b>Consumo</b>	Venda de produtos e serviços que atendam os mais pobres	Poder aquisitivo dos consumidores mais pobres
<b>Propriedade</b>	Participação dos mais pobres na composição acionária ou societária da empresa	Capital financeiro dos investidores mais pobres



em cada uma das Forças de Inclusão. Por exemplo: a porcentagem da folha salarial das pessoas mais pobres (na empresa) e a porcentagem de pessoas mais pobres empregadas (da comunidade).

Os indicadores habilitadores refletem as condições necessárias para a atuação das forças de mercado. Enquanto as empresas devem adotar tecnologias e critérios de contratação adequados à absorção de mão de obra mais pobre, as comunidades devem ser dotadas de serviços de capacitação que preparem as pessoas mais pobres para ocupar as vagas de trabalho disponibilizadas pelas empresas.

Finalmente, os indicadores condicionadores se baseiam na premissa de que a inclusão social é necessária para reduzir a pegada ambiental e aumentar a qualidade de vida das pessoas.

Em cada uma das dimensões, os indicadores devem surgir dentro dos fatores de inclusividade. Os fatores se relacionam com as forças de inclusão pelo mercado, e também entre si, habilitando, restringindo e influenciando a forma da empresa e a comunidade trabalharem a inclusividade.

#### FATORES DE INCLUSIVIDADE NAS EMPRESAS

Uma boa interação com as forças de mercado cria as condições centrais para o sucesso de uma empresa. Afinal, as organizações são entidades eminentemente econômicas, destinadas a viver em mercados (mais ou menos) competitivos. Montar uma boa equipe, contratar fornecedores competentes, saber atender às demandas dos clientes e remunerar o capital dos investidores são as competências centrais nas boas práticas de negócios.

Outra coisa é fazer tudo isso com um viés de inclusão social. Classicamente, os princípios de eficiência e retorno aos acionistas têm comandado

a lógica das empresas, desde os planos de longo prazo até a contratação de um serviço de limpeza. No entanto, o mundo empresarial está cada vez mais complexo. A crescente exigência de preocupação com os aspectos sociais e ambientais tem feito com que outros fatores sejam incluídos na agenda das empresas. Não se trata de abandonar os antigos princípios de eficiência e retorno, mas de acrescentar outros.

O problema é que nem sempre tudo corre no mesmo sentido: muitas vezes, uma demanda social exige que a companhia reduza o retorno ou eficiência. Esse equilíbrio pode ser muito difícil, o que coloca em questionamento os fatores habilitadores das empresas para a inclusividade (**Figura 4**). Imagine o raciocínio de um gestor empresarial diante da decisão de adotar uma nova tecnologia de processo, mais eficiente, que exigirá menos funcionários para operá-la. Será que ele sacrificaria os resultados para os acionistas, em função de evitar o desemprego de pessoas pobres da comunidade do entorno? Para muitos, a resposta é evidente: sim. Será?

Em uma visão mais sistêmica, é possível pensar diferente. O aparente sacrifício imediato do retorno para o acionista talvez seja largamente compensado pela melhoria geral do ambiente de negócios. Afinal, a empresa pode vender mais ou chegar a outros fornecedores na própria comunidade. Cada caso é um caso, mas numa sociedade em que as demandas sociais e ambientais se intensificam, é no mínimo prudente pensar mais longe. A habilidade de conciliar os diversos interesses e atores sociais com o foco centrado no atendimento à demanda do cliente é o grande segredo da gestão atual.

No âmago da questão, voltamos ao dilema central: processos e produtos de qualquer empresa

FIGURA 4 | FATORES DE INCLUSIVIDADE NAS EMPRESAS

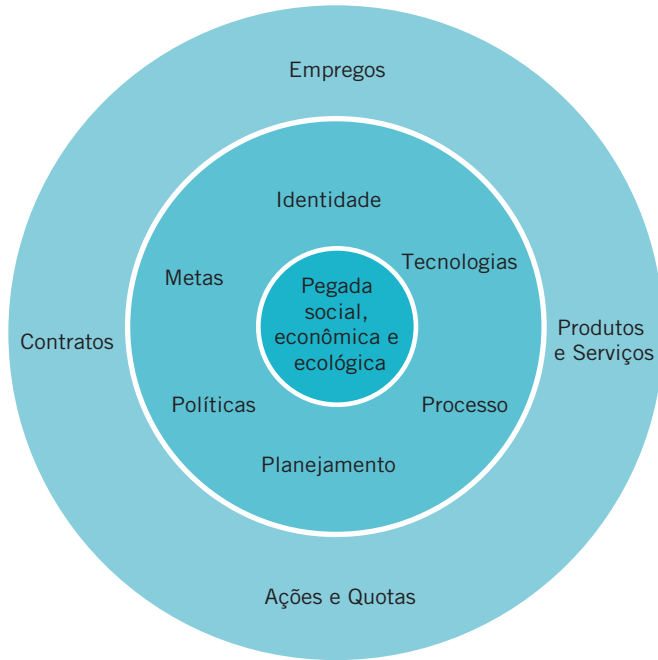
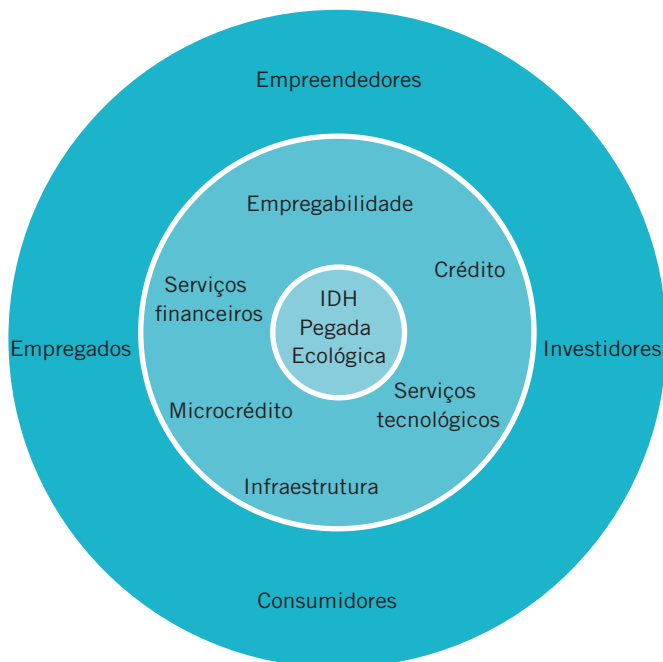


FIGURA 5 | FATORES DE INCLUSIVIDADE NAS COMUNIDADES



devem resultar em redução da sua pegada ecológica e melhoria das pegadas social e econômica.

#### FATORES DE INCLUSIVIDADE NAS COMUNIDADES

Não basta que um negócio seja inclusivo- é preciso também que as comunidades estejam aptas a usufruir da inclusividade, de modo participativo. Existem, na literatura, várias definições do conceito de comunidade. Dois aspectos comuns à maioria dessas definições são: a noção de um espaço geográfico compartilhado e a existência de laços de relacionamento. Um dos principais critérios para considerar um grupo como comunidade é que ele se perceba como tal. A definição adotada pelo CRMI considera comunidade um número qualquer de pessoas, vivendo num mesmo espaço geográfico (de qualquer dimensão), com vínculos de relacionamento e interesses comuns. É bom lembrar que os trabalhos do CRMI não se restringem a comunidades de baixa renda, e que a inclusividade pode ser promovida em qualquer contexto passível de se gerenciar o processo de inclusão social pelo mercado.

Uma comunidade pode ser inclusiva por força de ação do poder público ou de uma série de outros atores. O Grau de Inclusividade visa quantificar a inclusividade de uma comunidade pelo mercado, observando critérios como empregabilidade e potencial empreendedor. Eles estão diretamente relacionados aos fatores de inclusão e complementares aos indicadores trabalhados nas empresas (Figura 5).

No nível do desempenho, o grau de inclusividade de uma comunidade pode ser medido por indicadores que apresentem dados sobre consumidores (inclusão através do consumo), empreendedores (inclusão através do empreendedorismo), investidores (inclusão através da propriedade) e empregados (inclusão através do trabalho).

Presença ou ausência de infraestrutura, dificuldade ou facilidade de acesso ao crédito, serviços financeiros e tecnológicos são alguns dos fatores que habilitam uma comunidade a ser incluída. Nesse nível, os indicadores devem mostrar em que medida esses fatores estão presentes.

A dimensão condicionadora nas comunidades tem a peculiaridade de ser, ao mesmo tempo, um agente delimitador dos potenciais da comunidade e o campo no qual podem ser percebidos os resultados das iniciativas para aumento da

inclusividade. A proposta do CRMI é trabalhar com uma expansão do conceito do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), já que esse indicador, apesar de válido, não inclui todas as perspectivas de qualidade de vida com as quais pretende avaliar os seus modelos. As iniciativas Better Life, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e Happy Planet, da New Economics Foundation, são exemplos de metodologias mais abrangentes, que podem ser utilizadas como indicadores condicionadores. Em relação ao meio ambiente, pré-requisito para os modelos de inclusividade do CRMI, pretende-se trabalhar com a noção de Pegada Ecológica. Essa ferramenta permite medir a pressão que exercemos no planeta e sua utilização pode garantir que os negócios inclusivos sejam também negócios verdes, sustentáveis do ponto de vista ambiental.

**UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA** O CRMI pretende trabalhar a análise do Grau de Inclusividade nas empresas e nas comunidades. Não basta que a empresa se torne mais inclusiva – a comunidade também precisa se preparar para isso. O aumento do Grau de Inclusividade deve acontecer simultaneamente em ambas as esferas.

Os mesmos processos são repetidos nas empresas e nas comunidades: é feita uma análise inicial, antes de qualquer intervenção, e uma posterior, para verificar se houve mudanças (**Quadro 2**). Nas comunidades não ocorre apenas uma análise do Grau de Inclusividade. Como o objetivo é promover a inclusão social, trabalha-se também com indicadores que visam quantificar a relação entre o aumento da inclusividade e a qualidade de vida nas comunidades.

A empresa pode decidir trabalhar com uma ou mais comunidades, e são as características dessas comunidades que influenciarão o desenvolvimento dos trabalhos em campo. De modo geral, as iniciativas do CRMI preveem uma série de atividades nas comunidades:

- Análise inicial do grau de inclusividade da comunidade
- Análise da qualidade de vida na comunidade
- Elaboração do projeto de mercado inclusivo
- Implementação do projeto
- Acompanhamento do projeto

#### QUADRO 2 | ETAPAS DE TRABALHO

##### Avaliação inicial do grau de inclusividade da empresa

Elaboração do marco zero da comunidade (inclusividade e qualidade de vida)



##### Ações para aumento da inclusividade na empresa

Ações para aumento da inclusividade e melhoria da qualidade de vida da comunidade



##### Segunda avaliação do grau de inclusividade da empresa

Avaliação dos resultados na comunidade (inclusividade e qualidade de vida)

- Segunda análise do grau de inclusividade da comunidade
- Segunda análise da qualidade de vida na comunidade

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** O CRMI já acumula cinco anos de vivência no tema dos mercados inclusivos. No roteiro passado, estabeleceu uma boa base de relacionamentos institucionais (especialmente com Avina, CEBDS e PNUD) e consolidou uma boa plataforma de produção conceitual e prática, desenvolvendo uma visão própria e inovadora de como auxiliar a sociedade a dar os próximos passos rumo ao desenvolvimento sustentável. As próximas etapas devem estabelecer, com base nos indicadores de desempenho, os habilitadores e condicionadores, uma ferramenta prática que pode ser utilizada por gestores empresariais, sociais e públicos, na tarefa de planejar e construir uma sociedade mais igualitária. A busca agora é por espaços conjuntos, envolvendo empresas e comunidades, para a construção coletiva desse conhecimento.

**CLÁUDIO BOECHAT** é professor, coordenador técnico do Núcleo Petrobras de Sustentabilidade e do Centro de Referência em Mercados Inclusivos da Fundação Dom Cabral.

**JUNIA FARIA** é pesquisadora do Centro de Referência em Mercados Inclusivos da Fundação Dom Cabral, com mestrado em estudos ambientais e ciências da sustentabilidade pela Lunds Universitet (Suécia).