

# **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  
Mestre em Administração, PUCRS

“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)

Obra original:

The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits, enabling dignity and choice through markets. 2005 Pearson Education, Inc. ISBN: 0-13-146750-6

C. K. PRAHALAD

Obra traduzida analisada:

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

### **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.

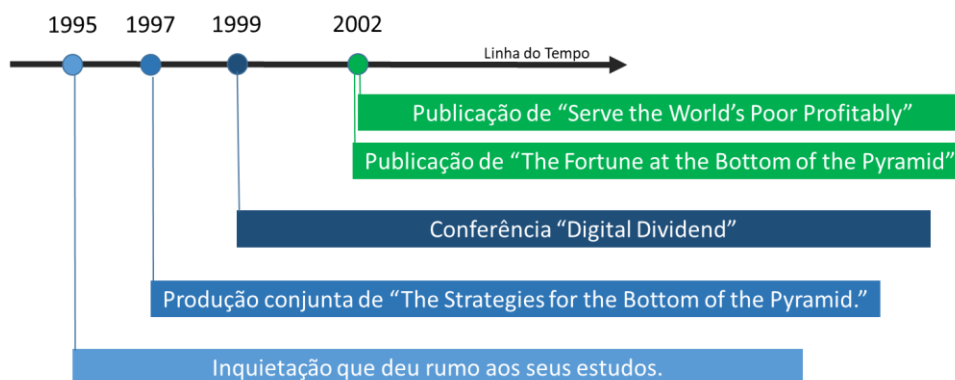
Em sua inicial solitária jornada, Prahalad perguntou-se: “o que estamos fazendo pelos mais pobres do mundo?”. Conhecedor dos contrastes entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento, e dos contrastes encontrados até mesmo dentro de esferas menores como as locais, o grande insight de sua carreira, 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)

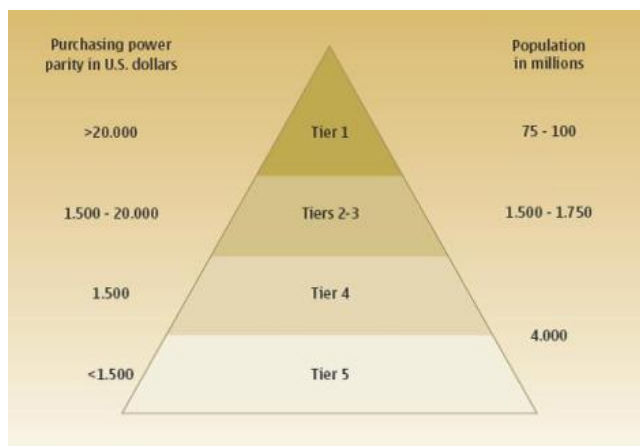
## **1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DA BP SEGUNDO PRAHALAD**

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.

### **1.1 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 comércios irregulares. As pessoas que compõe a BP não costumam comprar nos grandes centros

comerciais ou grandes supermercados, e sim nos pequenos comércios, 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.

## 1.2 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.

**TABELA 1: Princípios elencados por Prahalad.**

Princípio	Explicação de Prahalad
1. Preço-Desempenho	“...alterar a relação preço/desempenho.” (p. 39)
2. Inovações Híbridas	“...pode e deve ser um mercado com as mais avançadas tecnologias, combinadas com a infra-estrutura existente e em evolução.” (p. 41)
3. Escalabilidade	“...os experimentos devem ser comercialmente escaláveis.” (p. 42)
4. Sustentabilidade	“Os pobres, como mercado, são uma força de 5 bilhões de consumidores. Isso significa que soluções para eles não devem ter como base os mesmos padrões de utilização de recursos existentes nos países desenvolvidos.” (p. 43)
5. Funcionalidade	“...a funcionalidade exigida pelos mercados da BP pode ser diferente da tradicional do restante da pirâmide...” (p. 44) E ainda, “...podem não ser óbvias, tanto para a empresa como para o cliente.” (p.46)
6. Inovação em Processo	“Como fornecer é tão importante quanto o que fornecer.” (p. 47)
7. Desespecialização do trabalho	“...a escassez de talentos [habilidade na operação do produto/serviço por intermediários] faz com que se pense também na sua desespecialização.” (p. 49)
8. Aprendizagem do cliente	“...necessidade de investimento... ...para educar o cliente sobre o uso apropriado e os benefícios do produto/serviço...” (p. 50)
9. Infra-estrutura hostil	Deve-se pensar na realidade local. Diversas regiões apresentam infra-estrutura precária até mesmo de salubridade e fornecimento de água ou energia elétrica constante.
10. Interfaces	“...a maioria dos clientes da BP é usuária pela primeira vez...” (p. 52)
11. Acessibilidade	“... sistemas de distribuição são cruciais para desenvolver o mercado.” (p. 50)
12. Quebra de paradigmas	“...pode-se aprender muito com o sucesso na BP.” (p. 55)

Fonte: Adaptado de “A Riqueza na Base da Pirâmide”, Capítulo 2, C. K. Prahalad. 2005.

### 1.3 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)



## 1.4 A VISÃO LIBERAL DE PRAHALAD SOBRE O FUNCIONAMENTO DE UM ECOSISTEMA 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)

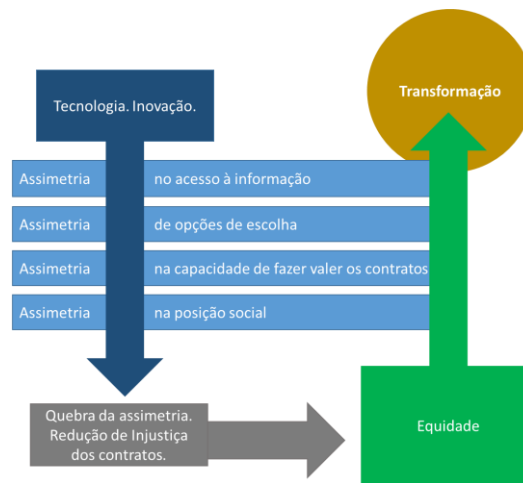
Neste quarto capítulo, conseguimos visualizar uma visão liberal de Prahalad. Entretanto, o autor destaca a importância das políticas públicas sobre o setor privado como um possível instrumento de redução da pobreza, muito embora a real aplicação destas ações seja recente (p. 72). Assim como a própria 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 infraestrutura (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. Conforme a Figura 4, 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.

**FIGURA 4** Redução das injustiças do contrato através de ação da empresa via tecnologia.



Fonte: Adaptado de “A Riqueza na Base da Pirâmide”, Capítulo 4, C. K. Prahalad. 2005.

E ainda, a empresa precisará estimular no indivíduo a capacidade de autogovernança (p. 78), 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.

## **1.5 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”.

## **1.6 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.” (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.