

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA

**BASE DA PIRÂMIDE E SUSTENTABILIDADE:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

CURITIBA

2015

RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA

**BASE DA PIRÂMIDE E SUSTENTABILIDADE:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentada Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Inovação e Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre.

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Morais-da-Silva, Rodrigo Luiz

Base da pirâmide e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos /
Rodrigo Luiz Moraes-da-Silva. - 2015.
179 f.

Orientador: Farley Simon Mendes Nobre.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Produtos - Inovações
tecnológicas - Aspectos econômicos. 3. Sustentabilidade. 4. Pobreza.
I. Nobre, Farley Simon Mendes. II. Universidade Federal do Paraná.
Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

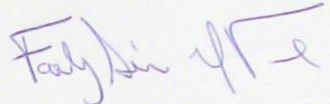
CDD 658.408

TERMO DE APROVAÇÃO

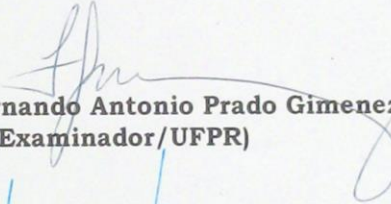
Rodrigo Luiz Morais da Silva

**“BASE DA PIRÂMIDE E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS
”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



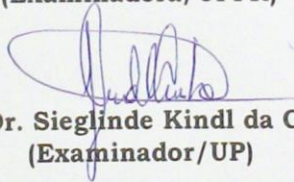
**Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Sieglinde Kindl da Cunha
(Examinador/UP)**

09 de fevereiro de 2015

*Dedico este trabalho aos meus amados
Luiz, Neide, Letícia, Lucas, Davi e
à minha futura esposa, Carla.*

AGRADECIMENTOS

A conquista do desafio do mestrado só foi possível com o apoio de alguns que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram na conclusão desta etapa e, por isso, merecem meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar saúde, determinação e sabedoria para cumprir esta jornada.

Ao professor Doutor Farley Simon Mendes Nobre, meu orientador, que, ainda durante as aulas, me apresentou a temática deste trabalho. Sem sua ajuda, seus conselhos e direcionamentos, certamente este trabalho não estaria concluído. Muito obrigado pelos e-mails respondidos rapidamente, pelas reuniões sempre agendadas com facilidade e pela atenção durante este longo período de estudos.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Fernando Antonio Prado Gimenez, Gustavo Abib, Jane Mendes Ferreira, Marcia Ramos May, Marcos Wagner da Fonseca, Pedro José Steiner Neto, Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, que contribuíram imensamente nestes dois anos de dedicação ao curso.

Em especial gostaria de agradecer à professora Sieglinde Kindl da Cunha, minha orientadora de Iniciação Científica, foi por meio de nossas conversas e reuniões de orientação, enquanto eu ainda estava a graduação, que decidi seguir a carreira acadêmica. À professora Andréa Paula Segatto que, além de professora, aos poucos se tornou uma amiga, sua preocupação comigo e meus colegas foi muito além da sala de aula e isso aumentou ainda mais a minha admiração por você. À professora Natália Rese, sua amizade e profissionalismo me inspiraram a continuar e finalizar esta etapa da minha vida, agradeço as inúmeras vezes que me atendeu para me ajudar em vários trabalhos do mestrado, seu auxílio foi fundamental.

Aos professores Fernando Antônio Prado Gimenez, Natália Rese e Sieglinde Kindl da Cunha que aceitaram o convite para integrarem, junto com meu orientador, minha banca de defesa de dissertação. Muito obrigado pela disposição e pelas contribuições em mais esta etapa.

Agradeço também aos empreendedores e funcionários das cinco empresas envolvidas neste estudo, foi a partir das entrevistas e das visitas ao local de trabalho de vocês que este estudo foi concretizado. Embora meu desejo de mencionar o nome de cada um dos que contribuíram com esta pesquisa, estou impedido pela promessa de preservação dos dados dos informantes.

Aos colegas e amigos da minha turma de mestrado, Carmem, Cristiane Almeida, Cristiane Takayama, Eduardo, Elic, Gustavo, Jairo, Kessyane e Rita, o companheirismo e amizade de vocês foram muito importantes nesta etapa, foi muito bom ter com quem conversar e dividir as angústias e as conquistas. Em especial agradeço à Thálita, sua amizade e cumplicidade foram fundamentais no período das disciplinas e principalmente durante o desenvolvimento da dissertação.

Agradeço também aqueles que foram fundamentais não somente na fase do mestrado, mas em toda a minha vida: à toda a minha família. Em especial aos meus pais Luiz e Neide pelo apoio incondicional em tudo que eu decidi fazer, inclusive no momento em que deixei o emprego para me dedicar ao mestrado e, mesmo sem concordar plenamente, apoiaram inteiramente minha decisão. Aos meus irmãos Letícia e Lucas pelo companheirismo, amizade e pela compreensão de que nem sempre eu estaria com vocês, pois sempre estava com uma ficha de leitura para terminar, um artigo para ler ou uma apresentação para preparar. Agradeço também ao Davi, meu sobrinho e afilhado, que sempre me proporcionou momentos de alegria e, mesmo sem entender, sempre dizia que queria trabalhar como o padrinho.

Por fim, agradeço à Carla, minha amada noiva. Sua participação desde que decidi fazer mestrado foi crucial, pois sem o seu apoio, provavelmente teria desistido antes mesmo de começar. Sua compreensão em todos os momentos em que não pude ser uma boa companhia, por sempre estar lendo algum texto do mestrado ou preocupado com alguma tarefa que ainda não estava finalizada, foi essencial para a minha permanência e conclusão desta etapa. Agradeço também pelas inúmeras fichas de leitura, artigos e versões de projeto e dissertação que foram revisadas por você que, mesmo com a agenda cheia, sempre conseguia um tempo para me ajudar.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

(Albert Einstein)

RESUMO

A pobreza é um problema que afeta, em menor ou maior intensidade, todos os países do mundo, em especial os em desenvolvimento ou emergentes. Como proposta para auxiliar na redução deste problema, C. K. Prahalad e Stuart L. Hart iniciam, em 2002, um campo de estudo dentro da área de ciências sociais aplicadas, chamado de Base da Pirâmide (BoP). De acordo com a lógica BoP, as organizações empresariais poderiam ajudar na diminuição da pobreza por meio da oferta de produtos e serviços inovadores e adaptados à realidade dessas populações e através da adoção dos integrantes desta classe social como parceiros de negócios e, desta forma, seria gerada renda para estas populações que passariam a viver melhor. Porém, a integração destas comunidades carentes no mercado consumidor global aos moldes tradicionais poderia agravar inúmeros problemas ambientais, como os relacionados à extração desregulada de recursos não renováveis e ao descarte de resíduos na natureza. Diante da necessidade de ações que auxiliem na redução da pobreza e da necessidade de que isso ocorra em consonância com os preceitos ambientais, esta dissertação buscou o objetivo de analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva da Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Como não foi encontrado nenhum modelo que trabalhasse estas questões, o presente estudo propôs um modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade. Para cumprir o objetivo proposto, adotou-se como procedimento metodológico uma abordagem qualitativa, por meio do método estudo de casos múltiplos envolvendo cinco casos de empresas atuantes junto à base da pirâmide. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas, observação não participante e pesquisa documental. Para a análise de dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, com auxílio do *software* Atlas.ti. A análise dos dados foi feita em duas etapas: a primeira abordou os casos de forma individual por meio da análise de suas características particulares frente às cinco categorias de análise definidas *à priori* e suas contribuições para as dimensões da sustentabilidade; a segunda etapa buscou a análise cruzada dos dados ao comparar os casos por meio das categorias de análise propostas, bem como suas contribuições para as dimensões da sustentabilidade. Os resultados obtidos por meio das análises permitem concluir que, respondendo ao problema de pesquisa, as empresas integrantes da perspectiva base da pirâmide contribuem com a dimensão econômica da sustentabilidade ao ofertar produtos e serviços adaptados e inovadores ao mercado BoP; com a dimensão social ao satisfazerem as necessidades das populações carentes, melhorar seu padrão de vida e gerar renda para os integrantes das comunidades; com a dimensão ambiental por meio de estratégias que busquem a redução da utilização de recursos não renováveis ou de materiais descartados ao final de sua vida útil. Os principais achados da pesquisa se resumem em: a) presença de multinacionais; b) melhoria da qualidade de vida dos integrantes da base da pirâmide; c) relações diretas entre as empresas e a população; d) foco econômico e social; e) preocupação parcial com a dimensão ambiental da sustentabilidade.

Palavras-chave: empresas; base da pirâmide; sustentabilidade.

ABSTRACT

Poverty is a problem that affects, to a lesser or greater intensity, every country in the world, especially in developing or emerging. As a proposal to help reduce this problem, CK Prahalad and Stuart L. Hart started in 2002, a field of study within the area of applied social sciences, called Bottom of the Pyramid (BoP). According to the BoP logic, business organizations could help in reducing poverty through the provision of innovative products and services adapted to the reality of these populations and through the adoption of the members of this social class as business partners and thus would generate income for these populations live better. However, the integration of disadvantaged communities in the global consumer market for traditional molds could exacerbate many environmental problems such as those related to the unregulated extraction of non-renewable resources and the disposal of waste in nature. Given the need for action to assist in the reduction of poverty and the need for this to occur in line with environmental considerations, this dissertation sought to achieve the objective to analyze how companies classified under the Base of the Pyramid perspective contribute to the economic, social and environmental sustainability. Since model was not found to work these issues, this study proposed a classification model and analysis of companies operating at the base of the pyramid and its contributions to sustainability. To accomplish our objective, we adopted a qualitative approach, through the study method of multiple cases involving five cases of companies operating at the base of the pyramid. The data collection techniques used were interviews, participant observation and document research. For the data analysis technique was used content analysis, using the *Atlas.ti* software. Data analysis was done in two stages: the first addressed the cases individually through analysis of their particular features face the five categories of analysis defined a priori and their contributions to the dimensions of sustainability; the second stage sought cross-analysis of the data by comparing the cases through the categories of analysis proposed, as well as their contributions to the dimensions of sustainability. The results obtained from the analyzes support the conclusion that, responding to the research problem, the member companies of the bottom of the pyramid perspective contribute to the economic dimension of sustainability by offering products and services tailored to the BoP and innovative market; with the social dimension to meet the needs of the poor, improve their standard of living and generate income for members of communities; with the environmental dimension through strategies that aim at reducing the use of non-renewable resources or materials released at the end of its useful life. The main findings of the research are summarized in: a) presence of multinationals; b) improving the quality of life of the pyramid base of members; c) direct relations between companies and the public; d) economic and social focus; e) partial concern about the environmental dimension of sustainability.

Keywords: companies; base of the pyramid; sustainability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO	29
FIGURA 2 – A PIRÂMIDE ECONÔMICA MUNDIAL	36
FIGURA 3 – DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	39
FIGURA 4 – <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>	58
FIGURA 5 – SALTO VERDE	63
FIGURA 6 – SUSTENTABILIDADE NA BASE DA PIRÂMIDE	73
FIGURA 7 - ETAPAS DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	79
FIGURA 8 – PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	83
FIGURA 9 – FLUXO DE ATIVIDADE DA EMPRESA B	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – POBREZA NO MUNDO.....	30
TABELA 2 – POBREZA NO BRASIL	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CASOS BOP APRESENTADOS EM PRAHALAD (2010)	40
QUADRO 2 – RESUMO DAS CRÍTICAS À PERSPECTIVA BOP	45
QUADRO 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A BOP 1.0 E BOP 2.0.....	47
QUADRO 4 – CATEGORIAS DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DA BASE DA PIRÂMIDE	65
QUADRO 5 – MODELO DE ANÁLISE DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE	67
QUADRO 6 – TIPOLOGIA E FOCO NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	72
QUADRO 7 – CASOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA	80
QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	81
QUADRO 9 – RESUMO DOS CASOS ENVOLVIDOS NO ESTUDO.....	85
QUADRO 10 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA A	96
QUADRO 11 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA A PARA A SUSTENTABILIDADE	98
QUADRO 12 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA B	109
QUADRO 13 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA B PARA A SUSTENTABILIDADE	110
QUADRO 14 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA C.....	120
QUADRO 15 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA C PARA A SUSTENTABILIDADE.....	122
QUADRO 16 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA D	130
QUADRO 17 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA D PARA A SUSTENTABILIDADE	132
QUADRO 18 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA E	143
QUADRO 19 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA E PARA A SUSTENTABILIDADE	144
QUADRO 20 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS	146
QUADRO 21 – CONTRIBUIÇÕES DOS CASOS PARA A SUSTENTABILIDADE	149
QUADRO 22 – FOCO DAS EMPRESAS NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	152
QUADRO 23 – CONFRONTANDO AS CRÍTICAS COM OS DADOS DA PESQUISA.....	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BoP	Base da Pirâmide
DS	Desenvolvimento sustentável
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
MEI	Microempreendedor individual
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
TBL	<i>Triple bottom line</i>
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WFP	<i>World Food Programme</i>
WWP	<i>World Without Poverty</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 BASE DA PIRÂMIDE	24
2.1.1 Pobreza.....	25
2.1.2 Pobreza no Brasil	31
2.1.3 A Perspectiva da Base da Pirâmide (BoP)	35
2.1.4 Perspectiva crítica sobre a Base da Pirâmide	41
2.1.5 Base da Pirâmide revisitada (BoP 2.0).....	46
2.1.6 Estudo bibliométrico BoP	49
2.2 SUSTENTABILIDADE	53
2.2.1 Contexto histórico e conceito	53
2.2.2 Sustentabilidade nas organizações empresariais	58
2.3 BASE DA PIRÂMIDE E SUSTENTABILIDADE	60
2.4 PROPOSTA DE MODELO DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DE EMPRESAS ATUANTES NA BASE DA PIRÂMIDE	63
3 METODOLOGIA	74
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	74
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	75
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	76
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	77
3.5 CASOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA	79
3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	80
3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE	83
4 ANÁLISE DOS CASOS	85
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS	86

4.1.1 Análise da Empresa A.....	86
4.1.1.1 Imaginação expandida	88
4.1.1.2 Produtos e serviços diferenciados.....	89
4.1.1.3 Inovação em produtos, processos e serviços.....	91
4.1.1.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide	94
4.1.1.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	95
4.1.1.6 Contribuições para a sustentabilidade	95
4.1.2 ANÁLISE DA EMPRESA B	98
4.1.2.1 Imaginação expandida	100
4.1.2.2 Produtos e serviços diferenciados.....	102
4.1.2.3 Inovação em produtos, processos e serviços.....	105
4.1.2.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide	106
4.1.2.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	107
4.1.2.6 Contribuições para a sustentabilidade	108
4.1.3 Análise da Empresa C.....	111
4.1.3.1 Imaginação expandida	112
4.1.3.3 Inovação em produtos, processos e serviços.....	113
4.1.3.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide	113
4.1.3.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	118
4.1.3.6 Contribuições para a sustentabilidade	119
4.1.4 Análise da Empresa D.....	122
4.1.4.1 Imaginação expandida	123
4.1.4.2 Produtos e serviços diferenciados.....	124
4.1.4.3 Inovação em produtos, processos e serviços.....	124
4.1.4.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	129
4.1.4.6 Contribuições para a sustentabilidade	130
4.1.5 Análise da Empresa E.....	132
4.1.5.1 Imaginação expandida	134

4.1.5.2 Produtos e serviços diferenciados.....	134
4.1.5.3 Inovação em produtos, processos e serviços.....	134
4.1.5.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide	134
4.1.5.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	139
4.1.3.6 Contribuições para a sustentabilidade	142
4.2.1 Categorias de análise BoP	145
4.2.2 Contribuições para sustentabilidade	148
4.2.3 Confrontando os dados da pesquisa com a perspectiva crítica	153
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
5.1 RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSECUÇÕES .	156
5.2 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA	160
5.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....	161
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	163
5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	164
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	173
ANEXO – MENSAGEM ELETRÔNICA RECEBIDA DE STUART L. HART	176

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, o homem alcançou uma melhor condição de vida. Em termos relativos, a humanidade passou a se vestir melhor, a se alimentar mais adequadamente e conquistou maior longevidade. O sistema capitalista e a Revolução Industrial podem ser considerados fatores importantes para a conquista e manutenção de melhores condições de vida da população (EASTERLIN, 2000; JOHNSON, 2000).

Corroborando com esses argumentos, Hart (2005) afirma que a humanidade vem passando por uma evolução sem precedentes com melhoras em vários indicadores, inclusive o da qualidade de vida. No entanto, segundo o autor, esses benefícios não foram estendidos a todas as populações do mundo, uma vez que os países pobres ainda possuem muitos problemas, principalmente nos âmbitos econômico e social.

Vários estudos, como, Prahalad e Hart (2002), Hart e Milstein (2003), Hart (2005), Sachs (2006), Simanis e Hart (2008), Prahalad (2010), Porter e Kramer (2011), Elkington (2012), concluem que o sistema capitalista de desenvolvimento, predominante na atualidade, não foi capaz de resolver os problemas de toda humanidade. Isso se deve principalmente à sua característica de focalizar o crescimento econômico, sem dar maior atenção ao desenvolvimento social e ambiental.

De acordo com o “Relatório de Desenvolvimento Humano 2013”, “o crescimento econômico não se traduz, por si só e automaticamente, em progressos no desenvolvimento humano” (PNUD, 2013, p. 4) e, por isso, não deveria ser o principal a receber atenção.

Esta importância dada ao crescimento econômico, preponderante na história da humanidade e acentuado nas últimas décadas, teve grande influência em problemas enfrentados pelo ser humano, como a escassez dos recursos naturais, poluição e a pobreza (ROCHA, 2003)

Dentro da gama de problemas encontrados principalmente nos países em desenvolvimento, a pobreza constitui-se em um dos mais graves e abrangentes. De acordo com Rocha e Silva (2008), a redução da pobreza é uma questão de importância para toda a sociedade e, por isso, foi incluída entre os Objetivos de

Desenvolvimento do Milênio, propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2005.

À vista da importância de soluções potenciais de combate à pobreza, Rocha (2003) afirma que esta temática ganhou maior atenção da academia no decorrer da década de 1970, impulsionada por pressões da sociedade, dos órgãos de fomento de pesquisa e pela conclusão de que esse problema não seria equacionado pela dinâmica capitalista, raciocínio presente até então.

Diante da evolução dos estudos em torno da pobreza, alguns acadêmicos do campo das ciências sociais aplicadas, mais especificamente da área estratégica, se dispuseram a estudar mais profundamente esse problema de proporções mundiais. C. K. Prahalad e Stuart Hart estenderam seus estudos entre as estratégias organizacionais e a pobreza até chegarem, em 2002, à formulação da perspectiva “Base da Pirâmide” (BoP). Conceito este fundamentado no argumento de que uma nova onda de desenvolvimento mundial para as empresas consistiria no atendimento às pessoas mais pobres do mundo, por meio da comercialização de produtos adaptados às características e necessidades dessas pessoas, o que até então não era feito. Em contrapartida, com a integração das comunidades mais pobres do mundo ao mercado consumidor global, elas seriam atingidas com os benefícios do sistema capitalista (PRAHALAD; HART, 2002). A partir de então, a formulação do conceito BoP avançou e mais recentemente recebeu a função de adotar o mercado da base da pirâmide não mais como somente consumidores, mas também como parceiros de negócios, por meio da execução de papéis como fornecedores, distribuidores e trabalhadores (SIMANIS; HART, 2008).

No entanto, a inclusão das comunidades pobres do mundo no mercado fornecedor e consumidor global, aos moldes tradicionais capitalistas, poderia agravar problemas, especialmente os relacionados ao meio ambiente, ao uso intensivo de recursos e ao descarte de resíduos. Contudo, de acordo com vários relatórios publicados e divulgados pela ONU, o planeta vem ao longo das décadas apresentando sinais de desgaste, de incapacidade de manutenção da sua biodiversidade e dos recursos naturais, elementos fundamentais para a conservação da vida (UNEP, 2012).

Diante do conflito entre necessidade de criação de valor na base da pirâmide econômica mundial, com o objetivo de melhorar a condição de vida de seus integrantes, de erradicar a pobreza no mundo, de buscar novas oportunidades de

negócios para as empresas e da incapacidade desse desenvolvimento ocorrer nos moldes tradicionais de consumo, com enfoque predominantemente econômico, a Base da Pirâmide surgiu como alternativa para criar valor aos mais pobres do mundo e fornecer oportunidades de negócios às empresas que decidem atuar nesse mercado com ações que respeitem os limites ambientais.

Portanto, o presente estudo se propõe a analisar como as empresas classificadas sob a Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Essa análise foi feita por meio de verificações empíricas com o intuito de avaliar como os casos BoP selecionados para essa pesquisa contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

Os próximos itens dessa introdução apresentam o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa teórica e prática.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da necessidade de ações direcionadas ao combate da pobreza e da importância do desenvolvimento das pessoas da base da pirâmide ocorrer dentro dos preceitos sustentáveis, surge a questão de pesquisa principal que direcionou este estudo:

Como as empresas classificadas sob a perspectiva da Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo principal **analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva da Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.**

Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa, foi desenvolvida uma proposta de modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, a partir das publicações em que C. K. Prahalad e Stuart L. Hart, preponentes e principais autores da área, fossem autores e coautores. Este trabalho resultou em cinco categorias de análise: imaginação expandida; produtos e serviços diferenciados; inovação em produtos, processos e serviços; relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide; e modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental, que, em seguida, serviram para a classificação dos casos em seis tipologias sobre as diferentes configurações de empresas e suas contribuições para a sustentabilidade. O detalhamento do modelo proposto está descrito na seção 2.4 desta dissertação.

As cinco categorias de análise apresentadas deram origem aos cinco objetivos específicos desta pesquisa, sendo:

- a) Verificar como as empresas que atuam na base da pirâmide atendem à categoria de análise imaginação expandida;
- b) Verificar se os produtos, processos e serviços ofertados na base da pirâmide são diferenciados quando comparados aos produtos tradicionalmente comercializados nas outras camadas sociais economicamente superiores;
- c) Verificar como os produtos, processos e serviços oferecidos à população da base da pirâmide são inovadores;
- d) Verificar como as relações diretas e indiretas entre as organizações e a base da pirâmide beneficiam ambas as partes;
- e) Verificar como os modelos de negócios utilizados pelas empresas com atuação na base da pirâmide são condizentes com a sustentabilidade ambiental;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Este estudo, sob a perspectiva teórica, justifica-se pela atualidade do tema e pela escassez de pesquisas relacionadas à BoP e à sustentabilidade, aspectos detalhados a seguir:

Os estudos sobre como diminuir a pobreza se ampliaram por volta dos anos 1970, pois foi então que se reconheceu e se difundiu a lógica de que a dinâmica capitalista, por si só, não seria capaz de resolver este problema (ROCHA, 2003). No entanto, um conceito teórico fundamentado na possibilidade de auxílio no desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo por meio da atuação das organizações somente foi estruturado em 2002, com o estudo de Prahalad e Hart, sobre a então conhecida Base da Pirâmide. Pelo fato da literatura da BoP ter iniciado apenas em 2002, ela pode ser considerada uma temática ainda recente, sendo necessário um número maior de pesquisas acadêmicas para o esclarecimento de seus principais conceitos e associação com o desenvolvimento sustentável (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014), uma vez que não será possível elevar toda a população da base da pirâmide para o modelo tradicional baseado no consumo.

Além da contemporaneidade da literatura BoP, Hart e Dowell (2010, p. 8) argumentam que “há uma escassez de pesquisas acadêmicas sobre as formas pelas quais as empresas podem atender às necessidades daqueles mais pobres do mundo”. Hermais, Casotti e Rocha (2013) também concordam que a literatura da BoP ainda necessita de um número maior de pesquisas, principalmente aquelas que consigam uma aproximação maior com os indivíduos classificados dentro desta perspectiva.

Na visão de Gold, Hahn e Seuring (2013), há necessidade de um número maior de pesquisas que busquem a conexão entre a temática BoP e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental do conceito *Triple Bottom Line*.

De acordo com essas evidências, emerge a justificativa teórica para a realização deste estudo que buscará melhor esclarecer os conceitos relacionados à base da pirâmide e à sua adequação à sustentabilidade por meio do método de

estudo de casos múltiplos que poderão ajudar a entender melhor a relação entre as duas perspectivas, na tentativa de preencher a lacuna teórica existente.

Este estudo poderá fazer parte de um grupo de pesquisas acadêmicas que buscam auxiliar na resolução da pobreza, um problema que atinge grande parte dos países. Essa questão ainda não foi resolvida e, então, exige um esforço conjunto entre governos, Organizações Não-Governamentais (ONGs), organizações globais, como a ONU e o Banco Mundial, organizações empresariais ou até mesmo pessoas físicas, que possam contribuir com a diminuição do número de pessoas que vivem em condições de pobreza ou extrema pobreza. Essa é uma questão que ultrapassa as fronteiras individuais, empresariais e nacionais, ou seja, é uma questão global (ROCHA; SILVA, 2008, PORTER; KRAMER, 2011). Porém, o desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo deveria acontecer de forma alinhada aos preceitos do desenvolvimento sustentável, uma vez que o planeta já demonstra sinais de desgaste e incapacidade de recuperação dos recursos naturais essenciais à vida (HART, 2005; UNEP, 2012).

Além disso, a população pobre, por muito tempo, não vivenciou a experiência de ser ouvida. Segundo Hemais, Casotti e Rocha (2013), deve-se tentar compreender quais os benefícios ou problemas que a população de baixa renda enxerga nos diversos tipos de incentivos de consumo e se ela observa melhoria na sua qualidade de vida com a influência dos empreendimentos na base da pirâmide.

Conjuntamente com o auxílio que essa pesquisa poderá trazer para os estudos sobre redução da pobreza, ações desenvolvidas para a base da pirâmide podem significar a próxima onda de desenvolvimento econômico para as organizações que decidirem explorar esse mercado ainda pouco atendido (PRAHALAD; HART, 2002), ou seja, atuar junto à base da pirâmide pode trazer oportunidades de negócios, aumento do mercado consumidor e dos lucros para as empresas.

Além dos benefícios financeiros diretos, as relações profundas com as populações mais carentes poderão trazer ganhos de imagem para as organizações que optarem por estratégias que alcancem as comunidades mais pobres do mundo, auxiliando no seu desenvolvimento.

Diante dos argumentos apresentados, evidencia-se a importância da realização desse estudo no que diz respeito à suas possíveis contribuições teóricas e práticas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a presente introdução, responsável por apresentar o tema estudado, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, abordando nas duas primeiras seções o construto base da pirâmide e sustentabilidade, na terceira seção é feita a conexão entre os dois conceitos e, na quarta seção, é feita a proposta de modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos, tratando os seguintes elementos: perguntas de pesquisa, definição dos termos, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise, validade e confiabilidade.

O quarto capítulo faz a análise dos casos de forma individual e, em seguida, é feita a análise cruzada e o confronto dos dados da pesquisa com a perspectiva crítica do conceito BoP.

No quinto e último capítulo são feitas as considerações finais do estudo com a retomada do problema, dos objetivos e suas consecuições, a apresentação dos principais achados da pesquisa, as principais contribuições teóricas e empíricas, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em quatro partes, sendo que a primeira faz a revisão teórica da Base da Pirâmide, a segunda trata da sustentabilidade, a terceira busca a ligação entre estas duas temáticas e a quarta apresenta uma proposta de modelo de análise e classificação das empresas atuantes na base da pirâmide.

2.1 BASE DA PIRÂMIDE

Antes de iniciar a discussão sobre a literatura da Base da Pirâmide, é necessário esclarecer que esse termo possui, no contexto dessa dissertação, dois significados. Portanto, quando a população pobre do mundo estiver sendo tratada, o termo base da pirâmide (em letras minúsculas) será utilizado. Quando a literatura e a perspectiva teórica forem abordadas, o termo Base da Pirâmide (com iniciais maiúsculas) será empregado, assim como a abreviação BoP.

Além do esclarecimento dos termos que serão utilizados nessa pesquisa, para que a temática Base da Pirâmide seja melhor trabalhada, essa seção será dividida em três partes: a primeira será responsável por tratar os principais conceitos relacionados à pobreza e os principais dados numéricos dessa classe social no mundo; a segunda parte fará a adequação do assunto no contexto nacional, abordando os dados brasileiros atualizados sobre a pobreza; a terceira parte abordará a proposta da Base da Pirâmide (BoP), fundamentada em 2002; a quarta parte será responsável por apresentar a perspectiva crítica do conceito BoP; a BoP revisitada será apresentada na quinta parte e, por fim, a sexta parte apresentará algumas informações retiradas do estudo bibliométrico feito por Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014) sobre a perspectiva BoP.

2.1.1 Pobreza

De acordo com Rocha (2003), o início dos anos 1970 marca o reconhecimento e a ampliação, pelas instituições acadêmicas e pelas instituições voltadas ao fomento do desenvolvimento, da lógica de que a desigualdade social e a pobreza não estavam sendo resolvidas pela dinâmica capitalista do crescimento econômico, assim como já apontava anteriormente a teoria marxista.

Corroborando com os argumentos de Rocha (2003), Schwartzman (2004, p. 7) aponta que, há algumas décadas, as temáticas que preocupavam os estudiosos e os cientistas eram aquelas relacionadas ao desenvolvimento econômico, à política, à modernização e à mobilidade social. Atualmente, a exclusão social e a pobreza passaram a ganhar destaque nas pesquisas, principalmente nas ciências sociais. Esse novo enfoque não ocorreu devido à inexistência de preocupações com essa temática no passado, porém, há algumas décadas, a pobreza e a exclusão social “eram vistas como problemas, deficiências ou desajustes da ordem econômica, política e social que seriam resolvidos e superados na medida em que esses problemas, deficiências e desajustes fossem sendo equacionados” (SCHWARTZMAN, 2004, p. 7).

No entanto, a pobreza ainda era observada inclusive na periferia das cidades e na zona rural de países ricos, ou seja, mesmo no berço do pensamento capitalista, os problemas sociais insistiam em permanecer em parte da sociedade. Os países em desenvolvimento, particularmente, encontravam ainda maiores barreiras para transpor a pobreza e os problemas de desigualdade social, uma vez que grande parte da sua população estava à margem dos benefícios profetizados pelo sistema capitalista (ROCHA, 2003).

Como consequência dessas percepções, houve uma mudança no enfoque de estudo das instituições e dos cientistas que passaram a trabalhar a temática pobreza e desigualdade social como um problema inerente ao contexto atual e que não seria completamente resolvido pela dinâmica econômica propriamente dita (ROCHA, 2003). Este novo enfoque, liderado pela ONU e pelo Banco Mundial, fez com que os problemas sociais comesçassem a aparecer em primeiro plano, demandando atenção imediata de governos, instituições, cientistas etc. No entender de Schwartzman (2004), essa não foi somente uma mudança conceitual, mas também possui diversas implicações concretas, como as políticas de financiamento

para as pesquisas que possuam como objeto de estudo os temas relacionados à pobreza, motivando pesquisa nesse campo de estudos.

Ao se falar em pobreza, a indagação sobre suas origens se faz necessária para facilitar o entendimento do tema. Para Schwartzman (2004, p. 13) “a pobreza e a desigualdade são tão antigas quanto a humanidade e sempre vieram acompanhadas de fortes sentimentos morais”. Portanto, este é um problema com raízes profundas na história da existência humana e que aflige grande parte do mundo.

Thomas Malthus na obra “*An Essay on the Principle of Population*”, de 1798, na tentativa de explicar a dinâmica entre a população e os recursos, afirmou que a população estava aumentando em proporção geométrica e os recursos de subsistência em proporção aritmética. Logo, o ser humano chegaria a um ponto em que não haveriam recursos essenciais, como água e alimentos, para toda a população (MALTHUS, 1998). Para Schwartzman (2004, p. 14), a teoria Malthusiana, como ficou conhecida, defendia a ideia de que grande parte dos problemas relacionados à pobreza eram em decorrência da atitude dos próprios pobres que não “paravam de crescer”. Portanto, para Malthus, o problema da pobreza seria facilmente resolvido se a população, principalmente a pobre, tivesse menos filhos, ou seja, fosse contida. Assim, os recursos existentes seriam capazes de suprir as necessidades da população mundial.

Conforme Schwartzman (2004), há outro modo de tratar a pobreza e ela reside na ideia de que as raízes da pobreza não estão nas características dos indivíduos, como acreditava Malthus (1998), mas sim nas relações sociais ou, mais precisamente, na luta entre as classes. De acordo com a teoria marxista, como ficou conhecida, a luta entre a burguesia, detentora dos meios de produção, e o proletariado, a força de trabalho, criaria um ambiente em que os ricos explorariam os pobres e, a partir disso, retirariam seus lucros e aumentariam suas riquezas, distribuindo uma pequena parte para aqueles que efetivamente construíram o produto (os trabalhadores).

Diante da introdução a algumas perspectivas que tentam explicar a origem da pobreza, pode-se dizer que várias são as raízes desse problema e muitas são suas explicações. Porém, concentrar-se nessa discussão, embora importante, não é o foco desta pesquisa. Portanto, em virtude da pobreza ser um problema de grandes

proporções que se estende pela maior parte dos países, essa pesquisa abordará com maior profundidade as questões atuais e práticas dessa temática.

Por isso, cabe ressaltar o conceito de pobreza que, na visão de Rocha (2003, p. 9) pode ser entendido como “um fenômeno complexo, podendo ser definido de forma genérica como a situação na qual as necessidades não são atendidas de forma adequada”. Esse conceito, na visão da própria autora, é amplo e vago, pois seria necessário especificar e operacionalizar este conceito frente às diferenças econômicas e culturais em cada sociedade. Por isso, pode-se dizer que a definição de pobreza depende fundamentalmente do padrão de vida e da forma como suas necessidades são atendidas dentro de um ambiente socioeconômico.

Na visão de Crespo e Gurovitz (2002) o conceito de pobreza é dotado de grande complexidade, por ser “subjetivo, abstrato, do indivíduo, acerca do que deveria ser um grau suficiente de satisfação de necessidades ou do que deveria ser um nível de privação normalmente suportável”. Por isso, estabelecer padrões e linhas de pobreza é algo complexo e, muitas vezes, divergem opiniões entre especialistas no assunto.

Apesar disso, um dos instrumentos mais comuns para se medir as desigualdades sociais e a pobreza é a faixa de renda. O principal motivo está relacionado com o seguinte raciocínio: “quanto mais o indivíduo se situa próximo aos rendimentos mais baixos, mais chances tem de ser pobre, sobretudo se as desigualdades são fortes e o nível de renda média é baixo”(SALAMA; DESTREMAU, 1999, p. 47). Porém, os mesmos autores ponderam que, ao considerar apenas a renda, os indicadores acabam por superestimar a pobreza, pois não são considerados, por exemplo, a produção familiar para seu exclusivo consumo nas zonas rurais, a ajuda do Estado, geralmente em forma de subvenção concedida aos produtos da cesta básica ou ao transporte coletivo, e doações feitas por pessoas físicas ou por instituições filantrópicas ou não.

Todavia, de acordo com Rocha (2003), na economia moderna e monetizada do mundo atual, é espontâneo que o padrão de atendimento ou não das necessidades básicas do ser humano seja operacionalizado pelo quesito renda. Embora sua avaliação indireta, esse item é entendido na forma de se estabelecer um valor monetário associado ao custo para o atendimento das necessidades de uma pessoa, inserida em uma sociedade específica.

Portanto, quando a renda média não é suficiente para suprir as necessidades nutricionais, esse indivíduo é classificado como dentro da **pobreza extrema indigente**. Quando a renda passa a cobrir os gastos com alimentação e o indivíduo consegue atender, mesmo que parcialmente, um conjunto mais amplo de necessidades, ele passa a integrar a chamada **linha de pobreza**. Portanto, pobres são aqueles que, com a sua renda, não conseguem atender um conjunto mínimo de necessidades estabelecidas para uma sociedade, ou seja, estão abaixo da linha de pobreza (ROCHA, 2003). Essas duas classificações serão também utilizadas no presente estudo.

Para auxiliar a resolver questões como a pobreza e demais problemas que afetam nações de todo o mundo, foi constituída uma instituição internacional de apoio, a Organização das Nações Unidas (ONU). Sua criação formal se deu em 24 de outubro de 1945 com a assinatura da Carta das Nações Unidas pelos países signatários. Sua função inicial era a manutenção da paz, em um mundo pós-Segunda Guerra Mundial, e a busca pelo desenvolvimento mundial. Com o passar do tempo, foram criados alguns órgãos com atuação específica nos diversos campos de atividades da ONU, como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (ONU, 2014a).

O PNUD é um órgão da ONU para o desenvolvimento das nações e trabalha com foco em quatro perspectivas: governança democrática, prevenção de crises e recuperação, energia e meio ambiente e redução da pobreza. Diante da perspectiva redução da pobreza, um dos enfoques desta pesquisa, o PNUD busca “promover o desenvolvimento humano sustentável e inclusivo e reduzir a pobreza em todas as suas dimensões” (PNUD, 2014a)

No ano de 2000, por iniciativa da ONU e intermédio do PNUD, aproximadamente 190 nações ratificaram o compromisso de combater a pobreza extrema e outros problemas da sociedade. Essa aprovação deu origem a um grupo de objetivos para serem alcançados até 2015, que ficaram conhecidos como Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (PNUD, 2014b), destacados na FIGURA 1.

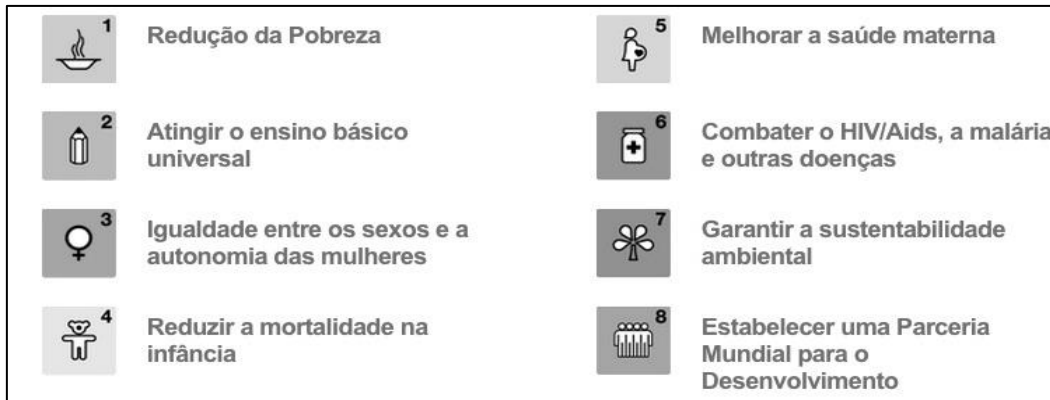


FIGURA 1 – OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO
 FONTE: PNUD, 2014b.

Observa-se que, na FIGURA 1, muitos são os problemas mundiais, sob a visão da ONU e do PNUD. No entanto, a redução da pobreza é o primeiro desses problemas a ser combatido, demonstrando a seriedade desse problema encontrado, em diferentes proporções, em todo o mundo.

Além da ONU e do PNUD, o Banco Mundial também se consolidou como uma organização de combate à pobreza e promoção do desenvolvimento das nações. Embora muitas vezes classificados como um dos órgãos da ONU, o Banco Mundial é uma agência independente, fundada em 1944, com a função de fornecer empréstimos a juros baixos, créditos sem juros e doações aos países que estão em fase de desenvolvimento com o objetivo de acabar ou, ao menos, diminuir a pobreza extrema no mundo e promover a prosperidade (THE WORLD BANK, 2014a). Além da atuação direta no combate à pobreza e na promoção do desenvolvimento global, o Banco Mundial fornece uma série de dados estatístico sobre as nações, desde indicadores relacionados ao crescimento econômico, à infraestrutura e à demografia, até indicadores sociais, como aqueles relacionados à pobreza.

Tanto o Banco Mundial quanto a ONU adotam o critério renda para classificar a pobreza, conforme essas duas instituições, são empregadas duas faixas de renda para classificar a população pobre no mundo: a primeira delas é a linha de pobreza que contempla indivíduos com renda per capita igual ou inferior a US\$ 2 (dois dólares) diários; a segunda faixa de renda engloba as pessoas classificadas como extremamente pobres, ou indigentes, que possuem renda igual ou inferior a US\$ 1,25 (um dólar e vinte e cinco centavos de dólar) diários.

A TABELA 1 mostra o total de pessoas classificadas abaixo da linha de pobreza, aquelas classificadas como extremamente pobres e a somatória das duas

classificações, ou seja, o total de pessoas consideradas pobres, segundo o Banco Mundial, para os anos de 1990, 2002 e 2010.

TABELA 1 – POBREZA NO MUNDO

	1990	2002	2010
Pobreza extrema (em milhões de pessoas) renda igual ou inferior a US\$ 1,25 diário	1.908,45	1.639,16	1.214,98
Linha de pobreza (em milhões de pessoas) renda entre US\$ 1,25 e US\$ 2 diários	955,69	1.209,28	1.180,23
Total consideradas pobres (em milhões de pessoas) renda igual ou inferior a US\$ 2 diários	2.864,14	2.848,44	2.395,21

FONTE: O autor (2015), com base em The World Bank (2014b)

Cabe destacar que a TABELA 1 mostra o total de pessoas classificadas como pobres nos países pouco desenvolvidos ou emergentes, pois dados sobre pobreza não são coletados nas economias consideradas desenvolvidas. Por isso, não se pode afirmar que o número de pessoas pobres seja exatamente o mencionado na TABELA 1, mas sim que esse é o total de pessoas pobres nas economias em desenvolvimento. Entretanto, como a pobreza é encontrada majoritariamente nesses países, pode-se dizer que o número de pessoas consideradas pobres no mundo é um pouco maior do que o apresentado.

Ao observar a TABELA 1, percebe-se que o número de pessoas em situação de extrema pobreza caiu de 1,9 bilhão em 1990, para 1,6 bilhão em 2002 e 1,2 bilhão em 2010. Embora os números mostrem uma redução gradual no número de pessoas extremamente pobres, ainda existe um número considerável de pessoas que não conseguem satisfazer suas necessidades alimentares.

Na linha de pobreza ocorre o inverso, ou seja, o número de pessoas classificadas nessa faixa de renda aumentou de 955 milhões em 1990 para 1,2 bilhão em 2002. Do ano de 2002 a 2010, houve uma discreta diminuição do número de pessoas que não conseguem satisfazer adequadamente suas necessidades básicas, ficando em 1,18 bilhão em 2010.

Essas alterações nos totais de pessoas abaixo da linha de pobreza podem ser resultantes das alterações nas faixas de renda e, com isso, as pessoas que

estavam em situação de pobreza extrema passaram a integrar a linha de pobreza, diminuindo o total de pessoas consideradas indigentes e aumentando o total de pessoas na faixa renda seguinte.

Portanto, em relação aos números totais, pode-se perceber a quase manutenção do número de pessoas pobres no mundo entre 1990 e 2002, em torno de 2,8 bilhões de pessoas. Em 2010, esse número caiu para aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas.

Embora o combate à pobreza, ainda existe um número considerável de pessoas que não conseguem satisfazer suas necessidades alimentares (extremamente pobres) e de indivíduos incapazes de satisfazerem suas necessidades básicas adequadamente (abaixo da linha de pobreza). Do total de 6,9 bilhões de pessoas no mundo em 2010 (UNFRA, 2010), 2,4 bilhões estão abaixo da linha de pobreza, ou seja, aproximadamente 35% da população mundial. Conforme dito anteriormente, essas pessoas são encontradas principalmente em economias pouco desenvolvidas ou em desenvolvimento, como o caso do Brasil, abordado a seguir

2.1.2 Pobreza no Brasil

A pobreza, conforme mencionado anteriormente, é um problema que afeta grande parte da população mundial. O Brasil, como um país em desenvolvimento e de dimensões continentais, faz parte do grupo de nações que possuem grande número de pessoas vivendo em situação de pobreza e até mesmo de pobreza extrema.

Isso se deve a uma série de fatores, entre eles o início tardio do processo desenvolvimentista quando comparados a outros países. Enquanto nos Estados Unidos e na Europa, ao longo do século XIX, caminhavam para a criação de leis igualitárias e para a criação de organizações com a finalidade de prestar assistência aos menos abastados, no Brasil, a escravidão era considerada fator propulsor do crescimento econômico e a pobreza extrema era algo natural e inevitável (SCHWARTZMAN, 2004).

Ao final do século XIX, com a abolição da escravatura, o Brasil contava com uma “pequena elite branca, os remanescentes de uma economia escravocrata em decadência, e uma multidão de escravos libertos, filhos bastardos, descendentes de índios e brancos empobrecidos, e imigrantes pobres”. Essa sociedade do final do século XIX e início do século XX vivia, em sua generalidade, em situação abaixo da linha de pobreza ou como indigentes (SCHWARTZMAN, 2004, p. 20).

A discussão sobre a origem histórica da pobreza no Brasil, embora relevante, não faz parte do objetivo principal desta pesquisa e, por isso, não será tratada com o devido aprofundamento. No entanto, cabe destacar que parte das causas da pobreza brasileira está relacionado com o fatos históricos, como a exploração colonial, passando pela escravidão, até a industrialização e abertura econômica tardias (SCHWARTZMAN, 2004).

Fundamentalmente, várias são as causas para o número de pessoas pobres na sociedade brasileira. A TABELA 2 mostra a evolução do número de indivíduos classificados como pobres no anos de 1990, 2000 e 2010:

TABELA 2 – POBREZA NO BRASIL

	1991	2000	2010
População do Brasil	146.825.475	169.798.885	190.755.799
População abaixo da linha de pobreza	28.660.332	26.182.988	16.366.847
População em pobreza extrema	27.368.269	21.190.901	12.628.034
Total da população pobre	56.028.601	47.373.889	28.994.881
Percentual da população pobre em relação ao total da população	38,16%	27,90%	15,20%

FONTE: O autor (2015) com base em PNUD, FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO e IPEA (2014)

De acordo com a TABELA 2, em 1991, a população brasileira era de 146 milhões de pessoas, desse total, 38% estavam abaixo da linha de pobreza, ou seja, 56 milhões de pessoas não conseguiam satisfazer suas necessidades básicas. Dentro deste total de pessoas classificadas como pobres, 27 milhões eram

consideradas extremamente pobres, ou seja, não conseguiam satisfazer suas necessidades alimentares.

Passados dez anos, o percentual de pessoas pobres caiu mais de dez pontos percentuais, passando a 27,9% do total de 169 milhões de pessoas, em 2000. Dentro dessa população classificada como pobre, mais de 21 milhões de pessoas ainda estavam dentro do grupo de extremamente pobres.

Em 2010, a tendência de queda dos números da pobreza se manteve e mais de 18 milhões de pessoas ultrapassaram a linha de pobreza, em relação ao ano 2000. No entanto, 15,20% da população brasileira ainda sobrevivia abaixo da linha de pobreza no ano de 2010, ou seja, dos 190 milhões de brasileiros em 2010, aproximadamente 29 milhões ainda não conseguiam satisfazer suas necessidades básicas.

De acordo com Rocha (2005), os programas de transferência de renda incorporados, em 2002, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, ao final do seu segundo mandato, foram reformulados pelo governo seguinte como uma nova forma de combate à pobreza. Em 2003, foram lançados os programas Fome Zero e, depois o Bolsa Família.

Os programas de transferência de renda criados em 2002 tinham um impacto reduzido no combate à pobreza, em especial pelo baixo número de cidadãos alcançados. Já os programas lançados a partir de 2003, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, impactaram mais significativamente na redução da pobreza. No entanto, esse impacto foi encontrado com maior intensidade na redução da pobreza extrema (ROCHA, 2005).

Soares, Ribas e Osório (2010) também argumentam que a atuação do Governo Federal do Brasil, por intermédio principalmente do programa Bolsa Família, permitiu auxiliar a diminuir a desigualdade de renda, ainda de forma substancial, mas foi observada uma notável redução na pobreza.

Diante da conclusão dos estudos apresentados anteriormente, pode-se indicar que a redução da pobreza de 56 milhões, em 1990, para aproximadamente 29 milhões em 2010, foi influenciada em partes pelos programas de transferência de renda e uma intervenção do poder público e suas políticas sociais.

No entanto, estudos como o de Marinho, Linhares e Campelo (2011) concluíram que os programas de transferência de renda não afetaram diretamente os índices de pobreza dos estados brasileiros. Segundo os autores, esse resultado

poderia ser explicados pela má gestão do programa, pelo fato dos recursos não estivessem sendo destinados a aqueles considerados pobres, além da explicativa de que ao fornecer recursos a um cidadão, indiretamente, poderia incentivá-los a não procurar outras fontes de renda e a continuar a dependência do benefício social.

O trabalho de verificar a influência da variável programa de transferência de renda na redução da pobreza é complexo, pois há um conjunto de variáveis, como, por exemplo, o crescimento econômico do país e o índice de novos empregos criados, que podem auxiliar na redução da pobreza, aumentando a dificuldade de conclusões assertivas desse contexto.

No entanto, de acordo com a ONU e o Banco Mundial, os programas de transferência de renda no Brasil são estratégias que auxiliam a redução dos índices de pobreza e devem ser seguidos por outros países com os mesmos problemas. Argumentação essa comprovada no lançamento do site *World Without Poverty* (WWP) que foi construído, em maio de 2014, pelo Governo Brasileiro e instituições como ONU, através do PNUD, e Banco Mundial com a finalidade de demonstrar a iniciativa brasileira de combate à pobreza às outras nações do mundo (WWP, 2014).

Enfim, pode-se dizer que os programas governamentais são um dos responsáveis pela diminuição dos índices de pobreza, mas essa alteração é maior quanto à pobreza extrema ou índice de indigência. Mesmo com essa considerável evolução no combate à pobreza, o Brasil ainda possui, conforme Tabela 2, aproximadamente 29 milhões de pessoas que ainda encontram dificuldades para satisfazer suas necessidades básicas.

Posto isto, o Brasil necessita de ações desenvolvimentistas capazes de diminuir os indicadores de pobreza em geral e melhorar a qualidade de vida dessas pessoas classificadas como pobres ou para aquelas que iniciaram seu processo de desenvolvimento e não fazem mais parte dos índices de pobreza, mas mesmo assim ainda vivem com baixa qualidade de vida (THE WORLD BANK, 2014).

Para que as ações de combate à pobreza e elevação dos padrões de vida tenham impacto ainda maior no Brasil, e também no mundo, são necessárias estratégias conjuntas entre os diferentes agentes econômicos. Conforme Hart (2005), as empresas têm um importante papel como condutoras do desenvolvimento para as classes que ainda sobrevivem em situação de pobreza ou indigência.

Diante dessa problemática que ainda atinge o Brasil e grande parte dos países do mundo e da possibilidade das empresas atuarem como um dos agentes

catalisadores do desenvolvimento, surgiu, formalmente em 2002, a perspectiva Base da Pirâmide, abordada na sequência.

2.1.3 A Perspectiva da Base da Pirâmide (BoP)

C. K. Prahalad, Stuart Hart, Mark Milstein, Allen Hammond e Kenneth G. Lieberthal foram alguns dos pesquisadores da área de ciências sociais aplicadas e, mais especificamente, do campo da administração estratégica, que se dispuseram a investigar novas formas de combate à pobreza que proporcionassem geração de novas oportunidades de negócios para as empresas à medida que estas atuassem junto às camadas populacionais mais pobres do mundo para criação de valor socioeconômico, de capacidade de consumo e de satisfação das necessidades, mesmo que elementares. Portanto, as empresas poderiam auxiliar na redução da pobreza mundial e ainda aproveitar as oportunidades de negócios ainda não exploradas na base da pirâmide, aumentando sua participação de mercado e seus lucros (PRAHALAD; HART, 2002). Essa nova vertente dos estudos em ciências sociais aplicadas foi chamada de Base da Pirâmide (BoP).

De acordo com Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), em uma revisão sobre essa temática, Prahalad e Lieberthal (1998) foram responsáveis pela primeira grande abordagem à questão da estratégia de atuação das empresas em mercados emergentes que, até então, eram pouco explorados. A primeira grande tentativa de suprimento desses novos mercados ocorreu na década de 1980 e de forma imperialista, isto é, foi tomada a decisão estratégica de que esses mercados ainda em desenvolvimento receberiam os mesmos produtos que eram direcionados aos mercados tradicionais e desenvolvidos. Com essa estratégia imperialista, “as multinacionais têm alcançado um sucesso limitado”, ou seja, não conseguiram alcançar o potencial dos mercados emergentes. Para que as multinacionais fossem capazes de alcançar mercados emergentes, seriam necessários o “abandono de estratégias imperialistas” e o emprego de estratégias e produtos adequados aos novos mercados (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 1998, p. 70, tradução nossa).

Embora aspectos iniciais do conceito da Base da Pirâmide tenham sido apresentados por Prahalad e Lieberthal (1998), seus fundamentos e estratégias

foram introduzidos de uma maneira mais elaborada por Prahalad e Hart (2002) em seu artigo seminal *“The fortune at the Bottom of the Pyramid”*. A então Base da Pirâmide, proposta por Prahalad e Hart (2002), foi caracterizada como sendo composta por aproximadamente 4 (quatro) bilhões de pessoas que tinham em comum a incapacidade de satisfazer suas próprias necessidades básicas.

Na época da construção do trabalho de Prahalad e Hart (2002), o mercado mundial era composto por quatro classes hierarquicamente expostas: no topo da pirâmide estavam aproximadamente 100 milhões de pessoas advindas das populações ricas dos países desenvolvidos e elites de países em desenvolvimento que tinham renda anual superior a US\$ 20.000; na parte intermediária da pirâmide, estariam as classes 2 e 3 compostas pelas pessoas menos abastadas dos países desenvolvidos e as classes médias dos países em desenvolvimento, somando até 1,75 bilhão de pessoas com rendas entre US\$ 1.500 e US\$ 20.000; já a base da pirâmide (classe 4) seria formada pelas pessoas mais pobres do mundo, sendo constituída de aproximadamente 4 bilhões de pessoas com renda anual inferior a US\$ 1.500 (PRAHALAD; HART, 2002). A configuração da pirâmide econômica está representada na FIGURA 2:

Renda per capital anual	Classes	População (em milhões)
Mais de US\$ 20.000	1	75-100
Entre US\$ 1.500 e US\$ 20.000	2 e 3	1.500 – 1750
Menos de US\$ 1.500	4	4.000

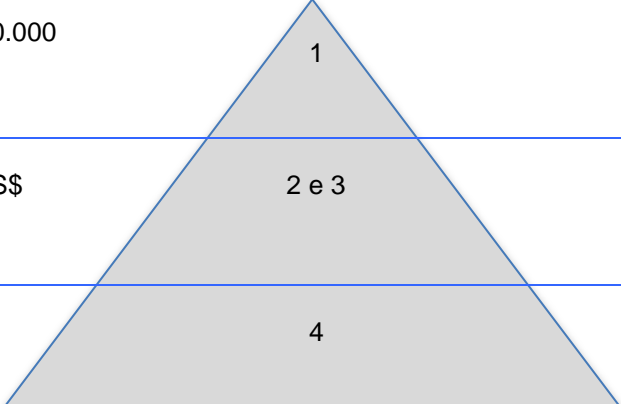


FIGURA 2 – A PIRÂMIDE ECONÔMICA MUNDIAL
 FONTE: Prahalad e Hart (2002).

Cabe observar que o valor de referência para a pobreza apresentado por Prahalad e Hart (2002) é superior ao adotado pela ONU e pelo Banco Mundial.

Segundo esses dois últimos órgãos, a linha de pobreza é formada por indivíduos com renda diária inferior a US\$ 2, o equivalente a US\$ 720 anuais. Já na visão de Prahalad e Hart (2002), dentro da Base da Pirâmide, a renda limite para ser classificado dentro da linha de pobreza é US\$ 1.500. Essa diferença entre os valores de referência, se dá pelo baixo nível de consumo encontrado entre aqueles com renda anual de US\$ 720, por isso, esse valor foi aumentado para US\$ 1.500, abrangendo o número de 4 bilhões de pessoas classificadas como integrantes da base da pirâmide econômica. Nesse trabalho serão adotados os parâmetros e informações oficiais sobre a pobreza, ou seja, aqueles divulgados pela ONU e Banco Mundial. Porém, as explicações sobre a proposta da Base da Pirâmide serão consideradas, pois a diferença de parâmetros adotado pelos autores desta perspectiva teórica são aplicáveis às pessoas mais pobres do mundo de maneira geral.

Conforme Prahalad e Hart (2002), a classe quatro é a que apresenta um número maior de necessidades ainda não satisfeitas. Em parte, isso se deve pelo fato de que elas não podem pagar o preço cobrado pelos produtos que, segundo os autores, ocorre pelo foco excessivo que as empresas, principalmente as multinacionais, dão à primeira, à segunda e à terceira classe da pirâmide econômica mundial, deixando de suprir as necessidades da base da pirâmide. No entanto, caso as organizações comesçassem a oferecer bens e serviços aos mais pobres, elas poderiam contribuir para “melhoria de suas vidas através da produção e distribuição de bens e serviços adaptados às suas culturas, habitats e necessidades, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis”. Ao agir dessa forma, as organizações estariam incluindo os marginalizados no atual modelo econômico e poderiam também aumentar sua participação no mercado e seus lucros. Essa perspectiva poderia constituir uma nova oportunidade de negócios para as organizações empresariais. (PRAHALAD; HART, 2002, p. 3, tradução nossa).

No entanto, para que as empresas conseguissem atuar e lucrar na base da pirâmide, elas teriam que inovar radicalmente seus modelos de negócios e adequá-los às necessidades do novo mercado. Na visão de Prahalad (2010, p. 52) “a BoP, como um mercado, oferece uma nova oportunidade de crescimento para o setor privado e um fórum para inovações. Soluções velhas e desgastadas não podem criar mercados na BoP”.

Para o atendimento deste mercado, seriam necessárias estratégias de atuação inovadoras que respeitassem as quatro dimensões principais: os produtos e serviços deveriam ter uma melhor relação entre preço e desempenho; melhor qualidade acoplada aos produtos para que eles conseguissem enfrentar condições extremas como as grandes variações de temperaturas, poeira, problemas de transporte; adequados à sustentabilidade na medida em que as organizações conseguissem diminuir o uso de recursos, utilizar energia renovável e reciclar os resíduos; e maior rentabilidade através do elevado volume de vendas à população da base da pirâmide (PRAHALAD; HART, 2002).

Porém, para que haja sucesso na atuação das empresas na base da pirâmide, além das estratégias apresentadas anteriormente, é necessária uma infraestrutura baseada em quatro principais aspectos, sendo: criar poder de compra (por meio do acesso ao crédito e à geração de renda), moldar aspirações (pela educação do consumidor, seguindo também os preceitos do desenvolvimento sustentável), adaptar soluções locais (ao desenvolver produtos direcionados e dotados de inovação) e melhorar o acesso (por meio de novos sistemas de distribuição e comunicação) (PRAHALAD; HART, 2002).

Portanto, de acordo com Prahalad e Hammond (2002), ao estimular o comércio e o desenvolvimento na base da pirâmide, as multinacionais teriam a chance de ajudar a melhorar a vida de bilhões de pessoas que passariam a alcançar os benefícios do modelo econômico vigente e ainda poderiam desfrutar de lucros provindos de mercados ainda pouco explorados. Conforme destacado por Prahalad:

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. (PRAHALAD, 2010, p. 47)

No entanto, para que o desenvolvimento das comunidades seja alcançado são necessários esforços conjuntos entre as empresas privadas, as agências de desenvolvimento e ajuda humanitária, as organizações da sociedade civil e os próprios consumidores e empreendedores BoP. As relações entre esses agentes são evidenciadas na FIGURA 3.

Prahalad (2010) faz três afirmações sobre a BoP: a) os pobres tem condições para se tornarem um novo e imenso mercado; b) a maneira de atender adequadamente os mercados carentes do mundo é por meio da inovação em

produtos, serviços, processos e em modelos de negócios; c) para que a pobreza realmente seja aliviada no mundo, são necessário, além das empresas, o envolvimento de governos locais e nacionais.

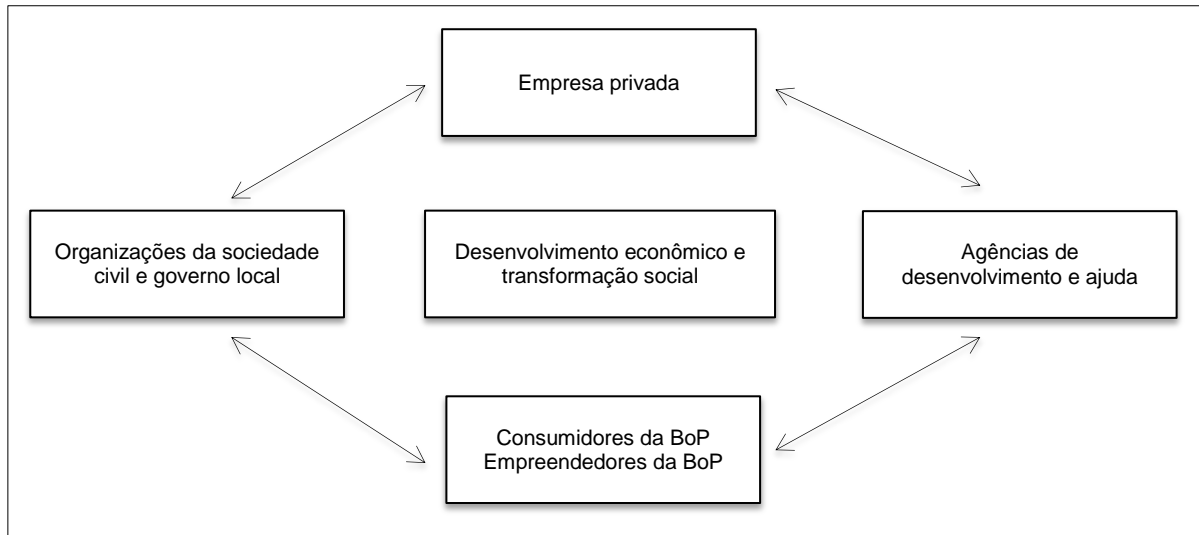


FIGURA 3 – DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL
Fonte: Prahalad (2010, p. 48)

Ao final dos argumentos relacionados à perspectiva BoP, Prahalad (2010) elenca um grupo de empresas que possuem atuações junto às pessoas mais pobres do mundo. Dentre essas empresas tratadas pelo autor estão: Casas Bahia, Cemex, e Hindustan Unilever, apresentadas no QUADRO 1.

Percebe-se que nos quatro casos analisados, conforme QUADRO 1, há relação profunda com a população da base da pirâmide. Conforme analisado por Prahalad (2010) as Casas Bahia facilitam o acesso de seus clientes ao crediário e, com isso, possibilitam a compra de móveis e eletrodomésticos pela população carente. A mexicana Cemex trabalha de forma semelhante ao financiar 80% da compra de seus clientes. Porém, são oferecidos outras comodidades aos seus clientes como a entrega fracionada, já que muitos deles podem não ter espaço para o armazenamento dos materiais adquiridos. Outra característica importante que a Cemex oferece aos seus clientes é o treinamento para a utilização do material pelo próprio comprador.

As atuações da Unilever na Índia, tanto no caso dos sabonetes quanto no caso do sal iodado, estão relacionadas com a percepção da necessidade das populações carentes e, em seguida, são oferecidos produtos e serviços adequados à população e seus preços são fixados em patamares menores que os produtos

vendidos tradicionalmente pelas empresas. Estas estratégias permitiram à Unilever o acesso aos mercados da base da pirâmide, por meio da oferta de produtos adaptados às necessidades da população e com preços menores ao praticados no mercado tradicional.

Empresa	Produto	País de atuação (inicial)	Resumo do estudo de caso
Casas Bahia	Varejo	Brasil	Comércio varejista brasileiro que desenvolveu uma estratégia inovadora através de carnês que permitem o pagamento de pequenas prestações pelos produtos. Para a análise de crédito é considerada também a renda informal.
Cemex	Materiais para construção	México	Comercializa produtos para construção de casas, cobrando da população carente 20% na conclusão da obra e os 80% restantes são financiados sem a necessidade da comprovação de renda. Garantem também preço fixo, armazenagem, entrega fracionada e treinamento para que os próprios clientes possam construir suas casas.
Hindustan Unilever	Sabonete	Índia	Com o objetivo de auxiliar na resolução do problema da diarreia na Índia, por meio de uma parceria com o poder público, a Unilever desenvolveu um sabonete com maior eficiência e com um preço abaixo do então praticado para facilitar o acesso da população da base da pirâmide a este produto.
Hindustan Unilever	Sal Iodado	Índia	Devido ao problema da insuficiência de iodo nas populações pobres da Índia, foi criado um tipo de sal com acréscimo de iodo e com preço menor para que as populações mais carentes do país pudessem adquirir o produto.

QUADRO 1 – CASOS BOP APRESENTADOS EM PRAHALAD (2010)

FONTE: O autor (2015), com base em Prahalad (2010)

Porém, poucos anos depois dos primeiros trabalhos sobre a perspectiva BoP, algumas críticas foram feitas sobre algumas de suas argumentações, assunto este abordado na próxima seção deste capítulo.

2.1.4 Perspectiva crítica sobre a Base da Pirâmide

Em uma análise crítica sobre o conceito Base da Pirâmide, mais especificamente sobre o livro *“The fortune at the Bottom of the Pyramid: eradicating poverty through profits”* (PRAHALAD, 2005), Landrum (2007) argumenta que uma das obras fundamentais para conceito BoP, escrita por um de seus precursores e principais defensores, vem ganhando muita atenção tanto da academia quanto dos dirigentes das empresas. No entanto, o autor elenca quatro críticas principais, conforme a seguir:

- i) Tamanho do mercado BoP: De acordo com o autor, existem estimativas um tanto vagas sobre o tamanho do mercado BoP e sobre seu poder de compra (LANDRUM, 2007).
- ii) Multinacionais e a BoP: De acordo com Landrum (2007, p. 3, tradução nossa), no livro de Prahalad (2005) é feito um destaque especial à atuação das multinacionais nos mercados da base da pirâmide. Porém, “vários dos exemplos de casos de negócios revelados são de organizações sem fins lucrativos ou empresas de tamanho pequeno e médio, em vez que corporações multinacionais”. Dessa forma, o autor questiona a ênfase dada à atuação das empresas multinacionais.
- iii) Marketing para a BoP: Landrum (2007) faz indagações sobre a questão que a mera comercialização de produtos às camadas sociais mais pobres não necessariamente seria capaz de melhorar sua qualidade de vida.
- iv) Alívio da pobreza: Por fim, Landrum (2007, p. 4, tradução nossa) afirma que a conexão entre a visão de Prahalad (2005) sobre o conceito BoP e a proposta de erradicação da pobreza “ainda não está clara”, ou seja, mais estudos são necessários para confirmar a hipótese apresentada pela proposta BoP.

Discorrendo também sobre a obra de Prahalad (2005) e sobre os demais estudos envolvidos na temática, Jenkis (2005) alega que a argumentação fundamental da proposta BoP, feita por Prahalad (2005), de que as organizações poderiam estimular o desenvolvimento das pessoas pobres e que a base da pirâmide seria um mercado ainda inexplorado, porém, no entender do autor, vários dos casos demonstrados pelos defensores dessa perspectiva são de empresas não-lucrativas e poucas são multinacionais.

Além disso, as populações da base da pirâmide são superestimadas e “muitas vezes a definição de pobres é estendida para incluir aqueles que são relativamente ‘bem de vida’ para os padrões de países em desenvolvimento”. Para exemplificar sua argumentação, o autor faz referência ao exemplo da empresa Casas Bahia, mencionada em Prahalad (2005) como um dos negócios da Base da Pirâmide que seria capaz de impulsionar o desenvolvimento das pessoas pobres no Brasil, e relata que, embora a empresa atenda também a população mais pobre, pouco é o impacto que essa camada tem sobre as vendas, sendo que, ainda na opinião do autor, a maior parte das vendas venha de um grupo maior composto por 82% da população do Brasil e “eles incluem claramente muito mais do que apenas as famílias pobres” (JENKINS, 2005, p. 533, tradução nossa).

Outro ponto abordado na crítica de Jenkins (2005, p. 534, tradução nossa) está relacionado com a real capacidade da inclusão da classe menos favorecida na economia global no papel de consumidores, pois, de acordo com o autor, é um erro acreditar que “seja do interesse de empresas individuais tomar medidas para reduzir a pobreza”.

Já Bendell (2005), em uma análise crítica sobre a temática BoP como um todo, afirma que se deve buscar entender se as evidências apontadas pelos defensores da perspectiva BoP, em especial C. K. Prahalad, trazem benefícios concretos às pessoas mais pobres do mundo. De acordo com o autor, é importante refletir sobre o tipo de desenvolvimento que a proposta BoP almeja, uma vez que vender produtos em quantidades fracionadas, como shampoos em sachês para aplicações únicas, pode aumentar consideravelmente a quantidade de materiais necessários para a fabricação de embalagens, bem como aumentar os problemas ambientais com o descarte de tais embalagens. Por fim, Bendell (2005) afirma que o papel fundamental dado às multinacionais como condutoras do desenvolvimento da

base da pirâmide poderia reduzir a participação de indústrias, comércios e fornecedores agrícolas locais e, ainda, levar os lucros decorrentes dos negócios com as comunidades locais às matrizes das multinacionais, localizadas especialmente em nações desenvolvidas.

Entretanto, uma das principais críticas foi feita por Karnani (2007) que defendeu a ideia de que a pobreza era um grande problema, mas que as soluções apresentadas pelos proponentes da BoP não seriam capazes de resolver este problema encontrado em todo o mundo, principalmente nos países em desenvolvimentos.

Segundo Karnani (2007, p. 91, tradução nossa) “a proposição da BoP é realmente boa demais para ser verdade. É atraente, mas é cheia de falácias. Há pouca glória e fortuna na parte inferior da pirâmide – infelizmente, é (quase) tudo uma miragem”. Como alternativa aos estudos da BoP, Karnani (2007) argumentou que a única forma de aliviar a pobreza no mundo era por meio da adoção dos pobres como produtores e do incentivo à compra de produtos provindos das classes menos abastadas. Dessa forma, haveria um aumento no ganho real dos povos integrantes da base da pirâmide.

Outras críticas feitas por Karnani (2007) envolveram os números apresentados pelos estudos até então, pois, de acordo com o autor, o mercado da base da pirâmide gira em torno de 2,7 bilhões e não 4 bilhões de pessoas, como afirmado pelos autores e defensores da base da pirâmide, como Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005). A estimativa do mercado potencial também foi criticada, uma vez que no entender do autor, não haveria evidências suficientes para identificar uma fortuna na base da pirâmide, ao contrário do que se argumentava até então sobre US\$ 13 trilhões potenciais, os cálculos de Karnani (2007) constataram apenas o valor de US\$ 1,2 trilhão. Portanto, não haveria uma grande fortuna na base da pirâmide.

Jaiswal (2008) também considera que existem vários pontos fracos na proposta da Base da Pirâmide, tais como: a real existência de oportunidades grandiosas para as multinacionais em negócios com foco nas pessoas mais pobres do mundo. No entender do autor, mesmo que essa oportunidade seja real, as multinacionais não conseguiriam acesso tão facilmente a este mercado. Além disso, é feito um questionamento quanto à existência de benefícios para a população pobre, ou seja, a proposta BoP não seria capaz de diminuir a pobreza no mundo.

Por fim, Jose (2008) fundamenta suas críticas principalmente em torno dos problemas ambientais que, em sua opinião, certamente ocorrerão pela oportunidade de consumo oferecida à população pobre. O autor destaca também que grande parte dos produtos enviados aos mercados da base da pirâmide são dotados apenas de modificações incrementais e nem sempre são suficientes para atender as necessidades desse mercado. Além desses dois problemas relacionados às estratégias da BoP, o autor acredita que o enfoque dado às grandes corporações, em especial às multinacionais, que ao atuarem nos mercados da base da pirâmide poderão diminuir as oportunidades de crescimento da economia local, “em outras palavras, se não for cuidadosamente planejada, a ênfase no modelo BoP pode levar a ‘Walmartização’ da economia local” (JOSE, 2008, p. 201, tradução nossa).

As críticas levantadas pelos autores aqui mencionados foram analisadas e, para serem visualizadas e compreendidas de uma melhor forma, foram agrupadas em quatro grandes grupos, sendo: tamanho do mercado, atuação das multinacionais, real alívio da pobreza e problemas ambientais, dispostas no QUADRO 2, juntamente com suas respectivas justificativas e os autores responsáveis.

Com o objetivo de verificar empiricamente um empreendimento BoP, Ray e Toyama (2008) se dispuseram a estudar o caso do projeto Akshaya, desenvolvido por uma parceria público-privada na Índia. O projeto consistia em implantar quiosques ou centros de acesso equipados com computadores conectados à internet. Estes centros ficam de propriedade e gerência de empresários independentes, e foram concebidos com o objetivo de incluir digitalmente a população pobre daquele país, além de melhorar sua qualidade de vida.

Por meio da estratégia estudo de caso, no entanto, foi verificado que a maior parte dos clientes não são pobres integrantes da base da pirâmide, mas sim da classe média indiana. A afirmação dos empresários revela que esse grupo de clientes é aquele que pode pagar pelo serviço em maior número de vezes, garantindo maiores lucros aos centros de acesso. Além disso, embora o objetivo do projeto fosse o aumento da qualidade de vida dos mais pobres, a pesquisa revelou que os empresários atuam em benefício próprio, sem necessariamente incluir a população da base da pirâmide (RAY; TOYAMA, 2008)

Críticas	Justificativa	Autores
Tamanho do mercado	De acordo com esse grupo de autores, a chamada “fortuna na base da pirâmide”, defendida em trabalhos como Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005), foi superestimada, ou seja, não haveriam grandes oportunidades de mercado junto aos mercados BoP.	Jenkis (2005), Bendell (2005), Karnani(2007), Landrum (2007) e Jaiswal (2008).
Atuação das multinacionais	Os autores aqui mencionados indicam que a argumentação inicial sobre a importância da participação das multinacionais para o desenvolvimento da base da pirâmide não foi encontrada em todos os casos apresentados e estudados no contexto empírico. Portanto, elas não seriam fator fundamental para o desenvolvimento das comunidades pobres, como defendido nos trabalhos iniciais da perspectiva BoP.	Bendell (2005), Jenkis (2005), Landrum (2007) e Jose (2008).
Real alívio da pobreza	A perspectiva teórica BoP foi criticada quanto à sua real capacidade de diminuir o número de pessoas pobres no mundo, através da atuação empresarial. Os autores aqui identificados argumentam que nem sempre o alívio da pobreza é alcançado, pois algumas atuações são feitas apenas para aumentar o mercado consumidor, ou seja, não haveriam benefícios concretos de combate à pobreza, mas sim estratégias de marketing.	Bendell (2005), Jenkis (2005), Karnani (2007), Landrum (2007) e Jaiswal (2008).
Problemas ambientais	Com o desenvolvimento da perspectiva BoP, algumas preocupações com o meio ambiente se concretizaram, uma vez que o aumento do nível de renda das pessoas da base da pirâmide ou a inclusão delas no mercado do consumo global poderia aumentar os problemas ambientais relacionados com a extração de maiores quantidades de recursos naturais, com a poluição decorrente dos processos industriais e logísticos e com o descarte dos resíduos.	Bendell (2005) e Jose (2008).

QUADRO 2 – RESUMO DAS CRÍTICAS À PERSPECTIVA BOP
 FONTE: O autor (2015)

Com o surgimento de algumas críticas à perspectiva BoP, divididas nessa dissertação em quatro grandes grupos, conforme o QUADRO 2, a literatura BoP passou para um processo de readequação de seus conceitos principais, culminando para o surgimento da chamada BoP 2.0.

2.1.5 Base da Pirâmide revisitada (BoP 2.0)

Diante das críticas levantadas pela academia, a literatura da Base da Pirâmide precisava se remodelar. Então, Simanis e Hart publicaram no ano de 2008 *“The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP strategy”*. Nesse trabalho, os autores reconhecem o conceito Base da Pirâmide como havia sido formulado por Prahalad e Hart (2002) ainda era focado fora das comunidades carentes, ou seja, os pobres eram apenas reconhecidos como mercados potenciais e seu desenvolvimento social nem sempre era atingido. Diante dessa problemática, os autores argumentam que seria necessário o avanço da teoria para sua segunda geração ou, como ficou mais conhecida, a Base da Pirâmide 2.0 (SIMANIS; HART, 2008).

A segunda geração da Base da Pirâmide, conforme Simanis e Hart (2008, p. 2, tradução nossa) “exige um processo de co-invenção e de co-criação que traga as corporações para perto das pessoas por meio de parcerias com a comunidade”. O processo de “co-invenção” diz respeito à capacidade das organizações agirem em conjunto com a população da base da pirâmide para conceber e lançar produtos e, assim, manter o crescimento do negócio com benefícios compartilhados entre as partes. Já o processo de “co-criação” é evidenciado pelos autores como negócios culturalmente apropriados e ambientalmente sustentáveis construídos por meio de recursos e capacidades locais.

Com o objetivo de confirmar se estariam contempladas como integrantes da perspectiva BoP as empresas que apenas mantivessem relações profundas com a base da pirâmide, mas não comercializassem seus produtos no mercado BoP, uma vez que em Simanis e Hart (2008) este argumento não estava claramente apontado, foi enviada uma mensagem eletrônica ao principal autor da temática BoP, Stuart L. Hart. Como resposta, o autor informou que:

Certamente uma cadeia de suprimentos inclusiva constitui uma forma de negócio BoP. Alguns até dizem que este é o "padrão ouro", pois ele constrói diretamente a renda dos mais pobres. Como você sabe, no entanto, temos procurado estender este pensando para o fornecimento de produtos e serviços destinados diretamente para os carentes. Então ... você pode pensar em termos de três modelos: os pobres como produtores; os pobres como os consumidores; e os pobres como parceiros (HART, 2014, tradução nossa).

Portanto as organizações passaram de ouvintes profundos dos consumidores, característica das percepções iniciais da BoP, para instituições comprometidas com a população pobre, capazes de manter diálogos profundos com a população, dotadas de novos modelos de negócios com a finalidade de benefícios mútuos. Nessa fase da literatura da BoP, a base da pirâmide mundial passaria a ser vista como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, funcionários, além de consumidores (SIMANIS; HART, 2008, HART, 2014). Essas novas características da BoP 2.0 podem ser comparadas aos pressupostos iniciais da literatura BoP no QUADRO 3:

BoP 1.0	BoP 2.0
Base da pirâmide como consumidores	Base da pirâmide como parceiros de negócios
Processo de escuta profunda	Diálogo profundo
Redução de preços	Imaginação expandida
Redesenho de embalagens	Capacidades conjuntas
Relações normais mediadas por ONGs	Relações diretas facilitadas pro ONGs
Vender aos pobres	Negócios conjuntos

QUADRO 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A BOP 1.0 E BOP 2.0

FONTES: Adaptado de Simanis e Hart (2008).

Através do QUADRO 3, a BoP 1.0 poderia ser relacionada com estratégias de marketing. Porém, o desenvolvimento das pessoas carentes nem sempre era uma das preocupações centrais. Já na BoP 2.0, o conceito vai além ao envolver a comunidade de forma mais profunda do que simplesmente como mercado consumidor. Nesse novo modelo de negócio, as comunidades pobres seriam parceiras com empresas, atuando como fornecedores, trabalhadores, distribuidores, empreendedores, parceiros ou consumidores. Com isso, as populações da base da pirâmide poderiam aumentar seus rendimentos e, ainda, fornecer a base para o crescimento dos negócios.

Corroborando os argumentos de que apenas vender produtos e serviços para a base da pirâmide não seria uma solução para a pobreza, Hahn (2009, p. 314, tradução nossa) destaca que:

Parece apropriado considerar a BoP não apenas como um mercado potencial de vendas no final da cadeia de valor, mas também como uma parte integrada da criação de valor. Isso promete gerar maior renda para os pobres, enquanto estabelecem simultaneamente mais potencial de vendas (HAHN, 2009, p. 314, tradução nossa).

De acordo com Jose (2008), para criar modelos de sucesso na base da pirâmide, cinco pontos devem ser levados em consideração: i) fornecer produtos e serviços capazes de atender às necessidades da base da pirâmide de forma singular, pois, como sua população tem capacidade de adquirir uma cesta limitada de produtos e serviços, obviamente devido à sua condição econômica, eles devem, ao menos, serem capazes de melhorar a qualidade de vida dessas pessoas; ii) criar e facilitar o acesso da população pobre aos produtos e serviços por meio de disponibilidade, aumento do poder de compra e diminuição da complexidade dos negócios; iii) garantir a sustentabilidade econômica, para que o negócio seja perene e capaz de resistir a variações de demanda, social, adaptado aos costumes locais, e ambiental, por meio do uso criterioso dos recursos escassos; iv) criar vantagem competitiva para que os produtos direcionados à população da base da pirâmide estejam no mesmo nível dos produtos tradicionais ou, até mesmo, superiores em alguns quesitos; v) desenvolver negócios com potencialidade de ampliação para que não somente uma parte da população em questão seja atingida, mas sim que os demais membros da base da pirâmide sejam beneficiados.

A perspectiva BoP permite várias associações com outras áreas de estudo, tais como: oportunidades de negócios para as empresas atuantes na base da pirâmide (SIMANIS; DUKE, 2014), estratégias para empreendedores e pequenos negócios em mercados BoP (RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013); estratégias de marketing (KOLAH, 2014), comportamento dos consumidores de baixa renda (BARKI; PARENTE, 2010), inclusão social e marketing em mercados BoP (ROCHA; SILVA, 2008), discussão crítica sob a perspectiva do marketing (MAJUMDER, 2012), capacidades dinâmicas e BoP (TASHMAN; MARANO, 2010), internacionalização em mercados BoP (SPERS; WRIGHT, 2013), relação entre tecnologia da informação e BoP (CAI; YANG; LI, 2007), aspectos morais e éticos sobre o real impacto da perspectiva BoP para as populações de baixa renda (HERMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013) modelos de negócios e criação de valor social na BoP (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014), responsabilidade social corporativa e a BoP

(DAVIDSON, 2009) e dimensões da sustentabilidade e BoP (GOLD; HAHN; SEURING, 2013).

Como pode ser observado, os três últimos estudos mencionados anteriormente buscam uma associação entre a perspectiva BoP e algumas das dimensões da sustentabilidade ou outro elemento relacionado, assim como neste estudo. Por isso, a seção “2.3 Base da Pirâmide e Sustentabilidade”, abordará com o detalhamento esta questão.

Porém, ainda dentro da temática BoP, o próximo capítulo trará algumas considerações encontradas no estudo bibliométrico de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1.6 Estudo bibliométrico BoP

Diante da possibilidade de melhorar a compreensão sobre a o desenvolvimento da perspectiva BoP, desde o marco inicial do surgimento do conceito até os estudos mais recentes sobre a temática, decidiu-se abordar os principais pontos de um estudo bibliométricos, publicado no ano de 2014.

Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), buscando entender o desenvolvimento do conceito BoP, pesquisaram os termos “*Base of the Pyramid*” e “*Bottom of the Pyramid*”, nas bases de dados Ebsco e ProQuest, para o intervalo de tempo entre os anos de 1999 e 2009. Como resultado, foram apresentados 342 artigos científicos. A primeira fase de revisão foi feita por meio da leitura dos títulos e resumos dos artigos e foram retirados os repetidos, os não diretamente relacionados com a temática, os que apenas mencionavam o conceito de passagem e os que tratavam do conceito BoP apenas uma vez. Essa etapa foi responsável por eliminar 209 artigos, restando 133 para análise posterior. Para aumentar o alcance do estudo, foram selecionados os autores com dois ou mais artigos publicados entre os 133 selecionados e foi feita uma pesquisa individual por autor para verificar se eles haviam publicado algum outro artigo que não estava contemplado até então. Com isso, o número total de artigos selecionados passou para 161. Após a leitura detalhada desse montante, foi constatado que 56 deles não tinham BoP como seu conteúdo principal. Portanto,

104 artigos restaram para a revisão detalhada, sendo suas principais conclusões apresentadas a seguir, em oito tópicos:

- a) Número de publicações: A primeira publicação sobre a BoP foi feita por Prahalad e Lieberthal (1998), porém, os conceitos fundamentais foram propostos em Prahalad e Hart (2002). Em 2003 não houve publicação. De 2004 a 2006, o número de publicações girou em torno de cinco a cada ano. Foi a partir de 2007 que o número de publicações aumentou consideravelmente para 21, 32 e 30 em 2007, 2008 e 2009, respectivamente (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).
- b) Direcionamento das publicações: grande parte dos estudos foram publicados em revistas direcionadas também ao mercado, como a Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review e California Management Review. Porém, aos poucos, os estudos começaram a ser publicados em revistas, como a Strategic Management Journal, Journal of International Business Studies e Academy of Marketing Science, direcionadas principalmente ao público acadêmico (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).
- c) Áreas de concentração: Foi constatado que a maior parte dos estudos estavam relacionados à áreas como estratégia, marketing e responsabilidade social (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).
- d) Métodos empregados: do total de trabalhos selecionados para o estudo, pouco mais da metade foram considerados conceituais, ou seja, não utilizaram testes empíricos. Entre os casos empíricos, apenas quatro alcançaram grandes amostras e o restante utilizou estudos de caso com abordagem qualitativa. Outro ponto revelado pelos autores foi que os casos estudados se concentram no sul da Ásia, na África, na América Latina (em especial no Brasil) e no leste da Ásia, nessa ordem (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).

- e) Definições BoP: De acordo com os autores, “a afirmação fundamental do conceito BoP é que a pobreza pode ser aliviada por meio de atividade financeiramente rentável”. Porém, nem sempre é deixada explícita a definição BoP utilizada nos artigos, ou seja, nem sempre a população da base da pirâmide é evidenciada e quantificada, sendo essa uma importante informação para os leitores compreenderem exatamente qual população da base da pirâmide está sendo abordada (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014, p. 351, tradução nossa).
- f) Iniciativas BoP: A abordagem inicial da perspectiva BoP, dada principalmente em Prahalad e Liebertahl (1998) e Prahalad e Hart (2002), argumentava que a atuação das multinacionais em mercados específicos poderia auxiliar a redução da pobreza. Porém, de acordo com os estudos feitos nos anos seguintes, foi revelado que poucas são as iniciativas BoP lideradas por multinacionais, a maior parte das atuações é feita por empresas locais de pequeno e médio porte. Essa constatação indica que nem sempre são as multinacionais as responsáveis pelas iniciativas BoP, aumentando as opções de casos a serem abordados por pesquisas acadêmicas (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).
- g) Características dos modelos de negócios: Embora autores como Simanis e Hart (2008), afirmem que as iniciativas BoP deveriam envolver a população pobre como “co-inventores” em novos modelos de negócios. Os achados de Kolk, Rivera-Santos e Ruffin (2014) indicam que a maior parte dos artigos selecionados para o estudo consideram a população da base da pirâmide como consumidores principalmente. Do total de artigos selecionados, 66 artigos consideram a base da pirâmide como um mercado consumidor potencial a ser suprido pelas empresas e 38 deles consideram também papéis de empregados, parceiros ou empreendedores para a população da base da pirâmide.
- h) Principais resultados das iniciativas BoP: Os resultados das iniciativas BoP foram organizados em: econômicos, sociais e ambientais, ou seja, o *triple bottom line* (ELKINGTON, 1994). Do total de 104 artigos analisados,

45 mencionam os impactos econômicos para as empresas atuantes em mercados da base da pirâmide, 48 analisam os impactos sociais nas comunidades afetadas pelas iniciativas BoP e apenas 17 trabalhos citam os efeitos do pilar ambiental dentro do conceito BoP. Entretanto, os autores argumentam que, em geral, a avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais é feita de forma limitada, uma justificativa para tal seria o fato da existência de uma grande variedade de medidas utilizadas nos estudos (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2014).

Ao analisar os oito aspectos apresentados sobre o conceito BoP, pode-se dizer que o número de publicações aumentou consideravelmente nos últimos anos, com maior ênfase em revistas direcionadas ao mercado, porém, alguns periódicos acadêmicos começaram a dar maior atenção à temática nos últimos anos. Os estudos realizados, como era se esperar, se concentram em áreas como estratégia, marketing e responsabilidade social e a maior parte deles é de característica conceitual, sendo que daqueles que utilizam verificações empíricas, boa parte é feita por meio do método estudo de caso, realizados em países que possuem um grande número de pessoas integrantes da base da pirâmide.

Além disso, a partir do quinto tópico, os autores indicaram que há necessidade de definir exatamente a população da base da pirâmide que será trabalhada, que nem sempre a intervenção é feita por empresas multinacionais, mas também por empresas menores e locais. Ainda, são demonstrados vários trabalhos que tratam a base da pirâmide apenas como um mercado consumidor potencial. Por fim, é argumentado que poucos são os trabalhos que fazem adequação dos resultados das intervenções BoP às dimensões econômico, social e ambiental.

Diante dessas contribuições feitas para a perspectiva Base da Pirâmide, buscou-se explorar cada um dos itens abordados e as indicações serviram como base para vários pontos desse trabalho, como o referencial teórico e a escolha dos casos.

Com base nas evidências encontradas na literatura específica da perspectiva BoP e nas indicações feitas pelo estudo bibliométrico de Kolk, Rivera-Santos e Ruffin (2014), verificou-se que o desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo deveria ocorrer de forma a contemplar o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade. Devido à sua importância e da incapacidade dos recursos naturais

resistirem à elevação das pessoas mais pobres do mundo aos patamares de consumo das nações desenvolvidas, há a necessidade de abordar os conceitos sobre o desenvolvimento sustentável e sobre a sustentabilidade nas organizações.

2.2 SUSTENTABILIDADE

Após a primeira parte de o referencial teórico ter discutido a questão da perspectiva BoP, essa segunda seção tem o objetivo de abordar a sustentabilidade e, para isso, será dividida em: (i) contexto histórico e conceito do desenvolvimento sustentável; (ii) sustentabilidade nas organizações.

2.2.1 Contexto histórico e conceito

Diante do argumento de que não há como falar sobre sustentabilidade sem o conceito de desenvolvimento sustentável, esta seção iniciará com o contexto histórico e conceito deste termo e, na seção seguinte, tratará especificamente com a questão da sustentabilidade.

De acordo com Easterlin (2000), Johnson (2000) e Hart (2005), a humanidade, ao longo dos anos, conquistou melhores condições de vida. Em meio a essa dinâmica, várias transformações sociais, econômicas e políticas ganharam força e criaram um novo ambiente institucional propício para a criação de grandes corporações que se beneficiaram da oportunidade para gerir seu capital de forma a maximizar a produtividade, aumentar as aspirações de consumo da sociedade e, por fim, aumentar o lucro do acionista (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009). Todavia, essa mesma evolução criou uma série de problemas relacionados à degradação ambiental e social (NOBRE; WALKER; HARRIS, 2012; ROGERS; JALAL; BOYOD, 2008).

Diante dessa problemática, um importante aspecto é a necessidade de substituir as atividades de produção e de gestão por novas práticas inovadoras que

levar em consideração as diretrizes do desenvolvimento sustentável (BARBIERI *et al.*, 2010).

De acordo com Brüseke (1998), as preocupações com a degradação ambiental se fortaleceram nas décadas de 1960 e 1970 quando vários cientistas passaram a debater as influências do sistema econômico em vigência no meio ambiente. Foi a partir dessas preocupações que um grupo internacional de profissionais, entre eles diplomatas, industriais, cientistas e demais integrantes da sociedade civil, se reuniu em Roma, em abril de 1968, para discutir sobre o pensamento de curto prazo nas relações econômicas e a utilização descontrolada de recursos naturais finitos. Esse grupo de pessoas fundou a organização O Clube de Roma (THE CLUB OF ROME, 2014).

As reuniões e as reflexões dos participantes culminaram para o primeiro grande esplendor do Clube de Roma, em 1972, o relatório *The Limits to Growth* (Os Limites do Crescimento) encomendado pelo Clube de Roma e produzido por um grupo de cientistas do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) (THE CLUB OF ROME, 2014). Esse relatório foi apresentado na primeira grande conferência mundial da ONU sobre a temática ambiental, a de Estocolmo, em 1972 (BRÜSEKE, 1998).

As conclusões desse relatório evidenciaram projeções sobre o futuro do Planeta Terra. Dentre as principais conclusões estava a de que o planeta não suportaria o crescimento populacional no século XXI, pois com o aumento do consumo haveria escassez de recursos naturais e de fontes energéticas, onde o planeta não conseguiria suprir tal necessidade (MEADOWS *et al.*, 1972).

Na visão de Barbieri (2007, p. 92) “em meados da década de 1980, tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que desde o início dos anos 1960 já começava a ser percebida como uma crise de dimensão planetária”. Portanto, o autor salienta que a partir dos anos 1980, as crises ambientais e sociais já eram consideradas de dimensões planetárias. Freeman (1996) também pondera que a partir dos anos de 1960, vários questionamentos se formaram em torno da insustentabilidade futura do crescimento econômico em função do esgotamento dos recursos naturais, da escassez de alimentos e dos efeitos nocivos da poluição inerentes aos processos produtivos industriais.

Nos anos seguintes à realização da Conferência de Estocolmo, foi cunhado por um grupo de cientistas, entre eles Ignacy Sachs, o termo ecodesenvolvimento,

uma alternativa à forma de crescimento econômico. Foram propostos seis princípios básicos para servir de guia à essa nova forma de desenvolvimento, sendo: i) satisfação de necessidades básicas; ii) solidariedade com as gerações futuras; iii) participação da população envolvida; iv) preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; v) elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas e vi) programas de educação (BRÜSEKE, 1998).

Devido às crescentes discussões sobre a temática ambiental desde a realização da Conferência de Estocolmo, foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), braço da ONU para as questões de meio ambiente global. No ano de 1983 a ONU convidou a ex-Primeira Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, para constituir e liderar a *World Commission on Environment and Development* (WCED) (ONU, 2014).

Em abril de 1987, a WCED, sob o comando de Brundtland, publicou o relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum). Nele foram expostas várias reflexões sobre o crescimento econômico, a sociedade e o meio ambiente. Além disso, foi nesse relatório que o termo desenvolvimento sustentável, derivado do ecodesenvolvimento, tomou forma (WCED, 1987).

De acordo com o relatório Nosso Futuro Comum da WCED (1987, p. 54, tradução nossa) “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”. A partir de então, seu significado ganhou força como um novo modo de desenvolvimento, mais inclusivo e abrangente.

Após a Conferência de Estocolmo (1972), da publicação de “Os Limites do Crescimento” (1972) e do Relatório de Brundtland (1987), foram realizadas as Conferências Mundiais do Rio de Janeiro (1992, 2012), de Quioto (1997) e de Joanesburgo (2002) (NOBRE; RIBEIRO, 2013), com a finalidade de fortalecer o conceito de desenvolvimento sustentável e institucionalizar a sua importância na sociedade e no meio empresarial (DO LAGO, 2007).

Para que o conceito de desenvolvimento sustentável fosse operacionalizado, Sachs (1993, p. 25-26) elencou cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural, abordadas a seguir:

- a) dimensão social: relacionada a melhor distribuição de renda com a finalidade de diminuir a exclusão social e a distância econômica entre as classes sociais;
- b) dimensão econômica: diz respeito à eficiente alocação e gestão dos recursos públicos e privados, além de avaliações macroeconômicas, sem restringir a lucratividade apenas no ambiente microeconômico das empresas;
- c) dimensão ecológica: relacionada à preservação do meio ambiente, à utilização dos recursos naturais com danos mínimos; à substituição do uso de combustíveis fósseis pelos renováveis; à redução dos níveis de poluição e resíduos;
- d) dimensão espacial: refere-se a uma configuração rural e urbana mais equilibrada, além da melhor distribuição territorial das atividades produtivas e dos alojamentos humanos;
- e) dimensão cultural: relacionada a uma mudança de ideologia e pensamentos adequados aos preceitos do desenvolvimento sustentável e ajustados às particularidades de cada cultura e de cada localidade.

De acordo com Sachs (1993), ao considerar as cinco dimensões apresentadas anteriormente, o desenvolvimento sustentável seria atingido. Porém, com a evolução dos estudos e conceitos, as nomenclaturas e as próprias dimensões se modificaram conjuntamente. Anos mais tarde, Sachs (2009, p. 85-88) fez uma remodelagem das dimensões (ou critérios) do desenvolvimento sustentável, dividindo-as em: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política (nacional) e política (internacional), expostas a seguir:

- a) dimensão social: diz respeito ao alcance de um melhor padrão de homogeneidade social, distribuição de renda, emprego pleno e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;

- b) dimensão cultural: relacionada às mudanças de pensamento e ideologias adaptadas ao contexto do desenvolvimento sustentável;
- c) dimensão ecológica: associada à preservação da natureza e dos recursos naturais e à limitação do uso dos recursos não-renováveis;
- d) dimensão ambiental: refere-se à necessidade de respeitar a capacidade de regeneração dos ecossistemas naturais;
- e) dimensão territorial: reporta-se à necessidade de planejamento e melhoria dos alojamentos urbanos e rurais e à superação das disparidades inter-regionais;
- f) dimensão econômica: diz respeito ao desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, à segurança alimentar, à capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, ao nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica e à inserção soberana na economia internacional.
- g) dimensão política (nacional): relacionada ao nível democrático de apropriação dos direitos humanos, ao desenvolvimento da nação e ao razoável nível de coesão social.
- h) dimensão política (internacional): associada à prevenção de guerras e à garantia da paz, à imparcialidade nas regras de relações internacionais, ao controle do sistema financeiro internacional, à proteção da biodiversidade biológica e cultural e à responsabilidade de gestão do patrimônio global, como herança comum para as próximas gerações e ao sistema internacional de cooperação científica e tecnológica.

Cabe destacar que o uso dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm sido empregados como sinônimo, no entanto, conforme Silva (2005, p. 13), há diferenças entre eles:

As diferenças entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável afloram não como uma questão dicotômica, mas como um processo em que o primeiro se relaciona com o fim, ou objetivo maior; e o segundo com o meio. Todavia, esta distinção está imersa em uma discussão ideológica que se insere em pensar algo para o futuro ou em se preparar com ações presentes e impactos futuros (SILVA, 2005, p. 13).

Embora neste estudo os termos sejam utilizados com um mesmo sentido, ressalta-se que o desenvolvimento sustentável será usado para caracterizar processos, estratégias e desempenhos de um novo modelo de desenvolvimento da sociedade; enquanto o termo sustentabilidade será mais utilizado para caracterizar processos, estratégias e desempenhos de organizações empresariais.

A próxima seção será responsável por apresentar o termo sustentabilidade no âmbito das organizações empresariais.

2.2.2 Sustentabilidade nas organizações empresariais

Embora as dimensões apresentadas por Sachs (1993, 2009), a sustentabilidade recebeu maior atenção das organizações empresariais quando John Elkington as adaptou e construiu o termo *Triple Bottom Line* (TBL) ou Tripé da Sustentabilidade (ELKINGTON, 1994, 1997, 2004), representado na FIGURA 4:

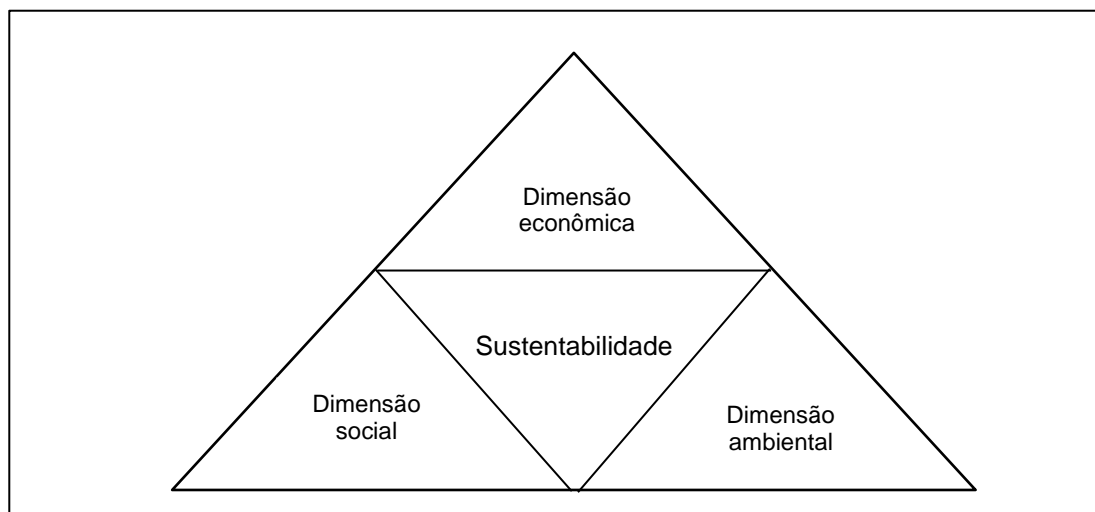


FIGURA 4 – *TRIPLE BOTTOM LINE*
FONTE: O autor (2015), com base em Elkington (1997)

O TBL estabelece uma relação entre três pilares da sustentabilidade, sendo:

- i) Pilar econômico (*profit*): representa o lucro e o desenvolvimento econômico;
- ii) Pilar ambiental (*planet*): envolve a medição dos impactos e riscos ambientais gerados pelas organizações envolvidas e sua capacidade de desenvolver soluções para reduzir seus impactos no meio ambiente;
- iii) Pilar social (*people*): abrange as questões éticas, sociais e políticas referentes à comunidade na qual a organização está inserida.

Diante dessa configuração da sustentabilidade, as organizações passaram a ocupar papel central no modelo que contempla as questões econômicas, ambientais e sociais (NOBRE; RIBEIRO, 2013). Portanto, a organização sustentável é aquela que consegue conciliar benefícios econômicos, sociais e ambientais de forma conjunta (ELKINGTON, 1994), contribuindo para um desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003).

Tachizawa (2010, p. 26-27), ao argumentar sobre a influência da sustentabilidade nos negócios, destaca que:

A necessidade de fazer mudanças e de aumentar a competitividade suscitou o aparecimento das mais diversas abordagens destinadas a solucionar crises organizacionais, e os novos tempos passariam a caracterizar-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2010, p. 26-27).

Logo, a questão da sustentabilidade não está relacionada somente com a importância das boas práticas nos negócios, mas também com a permanência da empresa no mercado uma vez que a consciência do mercado consumidor quanto a importância da preservação ambiental e da justiça social é crescente.

Na mesma linha de raciocínio, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4) afirmam que “no ambiente dos negócios, a reputação de organizações tem se tornado preponderante para o reconhecimento junto à sociedade”. Para os autores, o mercado consumidor passou a expressar sua preocupação com a atuação das empresas junto ao meio social e ambiental.

Estas exigências estimulam as organizações empresariais a buscarem estratégias mais relacionadas com as expectativas dos consumidores, modificando seus produtos, serviços e atenção para as demandas sociais e ambientais

diretamente relacionadas com a empresa ou não (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Ao conciliar desenvolvimento econômico, com preservação ambiental e melhorias nas condições sociais de sobrevivência (três pilares da sustentabilidade), as empresas poderiam contribuir para o desenvolvimento sustentável (HART, 2005). Essa contribuição teria papel central nessa perspectiva, uma vez que para Hart (1997) e Hart e Milstein (2003) as empresas são agentes fundamentais para um desenvolvimento sustentável por terem acesso e controle elevados sobre recursos e tecnologias, além de alcance global e, adicionalmente, devem demonstrar responsabilidade para o alcance da sustentabilidade e buscar novas oportunidades para geração de vantagem competitiva.

Logo, os novos desafios da sustentabilidade podem ser considerados como catalisadores para uma nova rodada de destruição criativa, capaz de oferecer oportunidades únicas para as organizações empresariais (HART; MILSTEIN, 1999). Aquelas organizações que não se adequarem aos preceitos sustentáveis, segundo Zylbersztajn e Lins (2010), terão dificuldades de sobrevivência nas próximas décadas.

Diante da importância das organizações para o desenvolvimento sustentável, Hart (1997) afirma que, no passado, as empresas, em geral, eram alheias ao seu impacto negativo no meio ambiente. No presente, as empresas responsáveis se esforçam para garantir impacto zero. Já as empresas do futuro deverão aprender a proporcionar impactos positivos no ambiente em que estarão inseridas.

2.3 BASE DA PIRÂMIDE E SUSTENTABILIDADE

Para buscar o objetivo desta pesquisa, de analisar como a Base da Pirâmide pode contribuir para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, foi necessária a construção do referencial teórico com a função de demonstrar como surgiram, quais suas principais características e as correntes teóricas que surgiram para o conceito BoP e para a sustentabilidade. No entanto,

para esta pesquisa, há a necessidade de integrar essas duas perspectivas, função desta terceira seção do referencial teórico.

De acordo com Hart (2005), a pobreza atinge grande parte dos países, em especial os em desenvolvimento e os emergentes e é um dos problemas mais difíceis de serem resolvidos. Na visão de Rocha (2003), várias foram as tentativas de resolver esse problema, porém, a pobreza ainda persiste ao assolar grande parte dos cidadãos do mundo.

Para Rocha (2003), o modelo econômico capitalista foi adotado como uma forma desenvolvimentista que elevaria as riquezas no mundo e, conseqüentemente, acabaria com a pobreza. Porém, durante a década de 1970 houve um processo de reconhecimento por parte dos governos, órgãos internacionais de desenvolvimento, pesquisadores, entre outros, de que a pobreza não estaria sendo resolvida por completo pela dinâmica capitalista. A partir desse ponto, esforços de diferentes agentes mundiais foram empreendidos para fomentar ações e pesquisas de combate à pobreza.

Foi a partir da aceitação de que a lógica capitalista, por meio das forças de mercado, por si só, seria incapaz de resolver todos os problemas das nações, em especial a pobreza, que um grupo de cientistas da área de ciências sociais aplicadas se debruçou sobre essa questão na tentativa de auxiliar na eliminação ou, ao menos, na diminuição da pobreza. Prahalad e Lieberthal (1998) foram os primeiros a trabalhar a temática pobreza juntamente com a atuação das organizações empresariais, nos moldes trabalhados nessa pesquisa.

No entanto, foi com o trabalho de Prahalad e Hart (2002) que a corrente teórica Base da Pirâmide tomou forma como uma alternativa de crescimento de mercado para as empresas e, em contrapartida, uma oportunidade de inclusão e desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo.

Todavia, a inserção de aproximadamente 4 bilhões de pessoas no mercado econômico mundial poderia trazer grandes problemas ao planeta que já demonstra sinais de esgotamento dos recursos naturais e incapacidade da manutenção de recursos indispensáveis para a manutenção da vida (UNEP, 2012). Estudos que busquem a conexão entre a sustentabilidade e a pobreza foram realizados por Rodriguez *et. al* (2006) e Kolk e Van Tulder (2010), evidenciando também o interesse acadêmico por pesquisas que tratem a conexão entre esses dois campos de estudo.

De acordo com Hart (2011, p. 80, tradução nossa), “qualquer fenômeno emergente, como as inovações, tende a criar novos problemas enquanto está resolvendo outros, e a BoP não é exceção”. Essa argumentação faz referência às empresas que estabeleceram relações comerciais com a base da pirâmide buscando lucros rápidos e, então, novos problemas poderiam surgir, como a venda de produtos não condizentes com os preceitos sustentáveis e não adequados à população da base da pirâmide.

Se o crescimento das taxas de consumo mundial continuarem em seu ritmo atual, os recursos naturais, base para toda atividade econômica e para a sobrevivência humana, poderão ser totalmente destruídos. Diante desse cenário, o autor propõe um “salto verde” da inovação, seguindo os exemplos das energias renováveis, dos biomateriais, das tecnologias de informação sem fio, da nanotecnologia e da agricultura sustentável ao servir como fatores-chave para as respostas aos problemas ambientais. Caso essas estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável sejam amplamente aceitas pelo meio empresarial, os mercados em desenvolvimento do mundo todo, além dos mercados desenvolvidos, poderiam se beneficiar desse novo modelo de negócios (HART, 2011).

No entender de Hart (2011, p. 101), as estratégias de desenvolvimento tecnológico relacionado aos preceitos do desenvolvimento sustentável são feitas, embora ainda de maneira tímida, com foco no topo da pirâmide, ou seja, nas pessoas mais ricas do mundo. Porém, ainda de acordo com o autor, as tecnologias verdes deveriam ser desenvolvidas em modelos de negócios mais abrangentes que conseguissem alcançar além do topo da pirâmide, mas também a classe intermediária e a base da pirâmide.

Logo, o desenvolvimento das tecnologias verdes deveria ser feito “com, e não para, a base da pirâmide”, ou seja, as inovações tecnológicas deveriam ser desenvolvidas com a participação da população da base da pirâmide. Essa inter-relação entre as tecnologias verdes e a base da pirâmide ficou conhecida como o “Salto Verde”, representado na FIGURA 5:

O salto verde teria o potencial de levar as tecnologias adequadas ao desenvolvimento sustentável, que até então eram desenvolvidas para o mundo rico, para a grande massa populacional do mundo pobre. Uma alternativa, porém, seria a estratégia relacionada ao salto verde que começaria com as inovações desenvolvidas na base da pirâmide e, depois, adaptadas às demais faixas da

pirâmide econômica mundial. Esse fluxo de inovações desenvolvidas para a base da pirâmide ou na própria base da pirâmide poderia impulsionar o salto verde e garantir uma melhor interação entre as tecnologias verdes e a base da pirâmide em busca do desenvolvimento sustentável (HART, 2011).

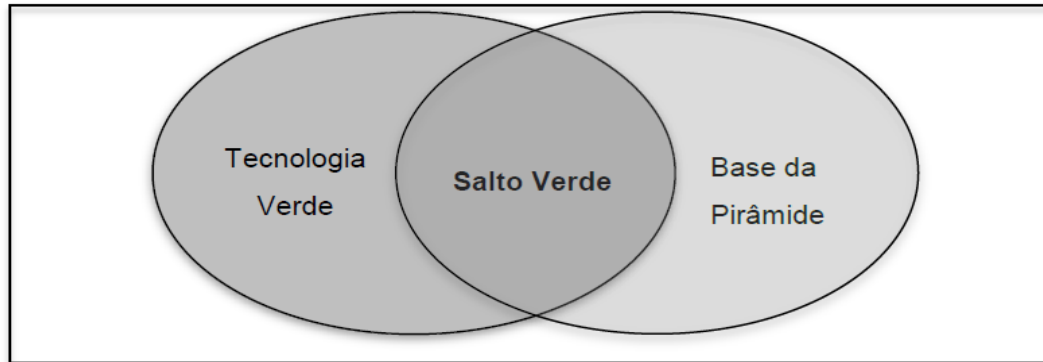


FIGURA 5 – SALTO VERDE
 FONTE: Adaptado de Hart (2011)

Diante desse conflito entre a necessidade de desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo e da impossibilidade desse crescimento ocorrer de forma tradicional, há a necessidade de aliar as estratégias de atuação da BoP com os preceitos da sustentabilidade, ou seja, os empreendimentos realizados junto às populações da base da pirâmide deveriam ser economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente inclusivos.

Portanto, em meio à esta problemática, emerge o objetivo principal da realização dessa pesquisa que consiste em analisar como as empresas integrantes da perspectiva Base da Pirâmide podem contribuir para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. No entanto, para a analisar a atuação dessas empresas junto às comunidades carentes, foi necessária a construção de um modelo de análise, proposto na próxima seção.

2.4 PROPOSTA DE MODELO DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DE EMPRESAS ATUANTES NA BASE DA PIRÂMIDE

Durante a etapa de revisão da literatura BoP, não foi encontrado um modelo de análise que pudesse ser utilizado nesta pesquisa. O único encontrado foi o de

London (2009) que construiu um modelo com indicadores para mensurar o impacto dos negócios da BoP nos vendedores, nos compradores e na comunidade quanto aos requisitos econômicos, de capacidades e de relacionamentos. Porém, como o objetivo dessa dissertação está relacionado com o impacto da BoP quanto aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, esse modelo não será utilizado. Portanto, para cumprir o objetivo desta pesquisa, foi desenvolvido um modelo de análise de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade.

Para a construção deste modelo de análise foram feitas pesquisas, na base de dados *Business Source Premier*, no portal EBSCO HOST, com os seguintes termos para o campo “autores”: “Prahalad, C. K.” e/ou “Hart, Stuart”, além das abreviações e demais variações de nome. O período de pesquisa foi restrito para início em 2002, data da publicação do artigo de Prahalad e Hart (2002), que marca o início da discussão do conceito BoP, até o ano de 2014. A pesquisa resultou em trinta e cinco publicações. Foram feitos também levantamento dos livros publicados pelos autores em seus respectivos sites oficiais.

Para confirmar se alguma publicação, dos autores em questão, relacionada à BoP, não havia sido analisada, foi feito um levantamento junto ao estudo bibliométrico de Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014) que possui uma lista de publicações sobre a perspectiva BoP. Não encontrada nenhuma publicação que já não estivesse contemplada na seleção, deu-se início ao processo de análise.

A análise dessas publicações foi feita em três fases, conforme apontado por Bardin (2011): i) pré-análise: nesta etapa foram lidas, pelo autor, as trinta e cinco publicações, e foram destacados os possíveis critérios; ii) exploração do material: aqui os artigos foram analisados de forma detalhada e os possíveis critérios destacados na fase anterior foram reavaliados; iii) tratamento dos resultados e interpretação: a partir da seleção dos critérios feitos na fase anterior, eles foram analisados em conjunto e, em seguida, separados conforme a proximidade entre eles. A partir dessa fase, emergiram-se os dezessete critérios BoP e agrupados em cinco categorias de análise.

Em seguida, os critérios e as categorias foram novamente analisados para a associação com as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, sendo esta classificação feita também pela proximidade de cada critério e categoria de análise com o conceito da devida dimensão da sustentabilidade. A construção

dos dezessete critérios, divididos em cinco categorias de análise estão apresentados no QUADRO 4.

(continua)

Categorias de análise	CrITÉrios	Características	Referência
Imaginação expandida	Novo mercado	As empresas, em geral, têm focado excessivamente no topo da pirâmide (as pessoas mais ricas do mundo), sem se atentar para o potencial mercadológico existente na base da pirâmide.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002)
	Novos modelos de negócio	Atender o mercado da base da pirâmide vai muito além da simples redução dos preços dos produtos, mas está relacionada com novos modelos de negócios.	Simanis e Hart (2008)
	Elevação do poder de compra	Para que a base da pirâmide tenha acesso à produtos e serviços que antes eram inacessíveis, será necessário a disponibilização de linhas de créditos específicas e estratégias de geração de renda por meio de parcerias com as organizações	Prahalad e Hart (2002)
	Molde das aspirações	Muitas vezes, o consumidor da base da pirâmide não possui conhecimentos quanto aos benefícios que determinados produtos ou serviços podem trazer para as tarefas cotidianas. Por isso, pode se tornar necessário a realização de treinamento sobre as funcionalidades de determinado produto ou serviço.	Prahalad e Hart (2002)
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Para que o mercado consumidor da base da pirâmide seja atendido, são necessários produtos e serviços com menor preço e maior desempenho.	Prahalad (2005)
	Produtos resistentes	Grande parte dos mercados da base da pirâmide estão localizados em ambientes hostis, cercados por poeira, condições anti-higiênicas e manejo inadequado. Por isso, os produtos precisam apresentar maior resistência do que aquela presente nos mercados desenvolvidos.	Prahalad (2005)
	Produtos adequados à população e à cultura local	Ao remodelar os produtos e serviços destinados à base da pirâmide, deve ser contemplado o nível de qualificação do usuário, além das dificuldades estruturais de acesso aos produtos e serviços.	Prahalad (2005)
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	São muitas as dificuldades encontradas pelos componentes da base da pirâmide e, por isso, não bastam produtos e serviços novos. Há a necessidade de melhorar o acesso a essas inovações por meio de novos sistemas de distribuição e comunicação	Prahalad e Hart (2002)
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Mudanças incrementais em produtos vendidos aos mercados desenvolvidos não serão capazes de suprir as necessidades da base da pirâmide. São necessários produtos redesenhados especificamente para os mercados em desenvolvimento.	Prahalad (2005)
	Inovação em processos	Para a atuação na base da pirâmide, é necessário que os processos sejam remodelados. Sistemas logísticos, por exemplo, devem ser repensados para atuarem em localidades de difícil acesso e em países em que não há estrutura logística suficiente para entrega dos produtos, por exemplo.	Prahalad (2005)
	Inovação disruptiva	É necessária uma nova forma para a execução de algumas atividades – inovação disruptiva. Com isso, alguns intermediários poderão ser desnecessários, diminuindo o custo dos produtos direcionados à base da pirâmide.	Hart e Christensen (2002)
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Em razão da imensidão dos mercados da base da pirâmide, há a necessidade de que as tecnologias sejam transportáveis e adaptáveis entre países, idiomas e culturas.	Hart e Christensen (2002); Prahalad (2005)

QUADRO 4 – CATEGORIAS DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DA BASE DA PIRÂMIDE
FONTE: O autor (2015)

(conclusão)

Categorias de análise	Crítérios	Características	Referência
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Para que as organizações consigam abranger os mercados da base da pirâmide, elas devem entender profundamente o que esse potenciais consumidores tem a dizer e, a partir disso, devem manter diálogos constantes com esses clientes. Esses diálogos podem ser melhorados através da promoção de sistemas de informação e comunicação.	Prahalad e Hart (2002); Simanis & Hart (2008)
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Atuar em mercados da base da pirâmide exige uma relação muito mais estreita com os consumidores. Essas relações devem acontecer de maneira direta e podem ser facilitadas ou planejadas em conjuntos com as ONGs ou empresas locais.	Simanis e Hart (2008)
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Os integrantes da base da pirâmide podem atuar como: fornecedores, distribuidores, trabalhadores ou consumidores das organizações empresariais.	Simanis e Hart (2008)
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	As tecnologias verdes devem deixar o topo da pirâmide como único foco e suas empresas produtoras devem partir para um modelo de negócio mais inclusivo que consiga servir a base da pirâmide. Essa junção entre tecnologias verdes e base da pirâmide originaram o chamado Salto Verde.	Hart (2011)
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Diante da evidência do desperdício e do uso exagerado de recursos em mercados desenvolvidos, não há condições do Planeta conseguir suprir a quantidade de recursos necessários para que o padrão de consumo nos mercados desenvolvidos seja estendido para os mercados em desenvolvimento. Por isso, são necessárias tecnologias aptas a evitar desperdícios e capazes de eliminar, reduzir ou reciclar insumos e resíduos.	Prahalad (2005)

QUADRO 4 – CATEGORIAS DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DA BASE DA PIRÂMIDE

FONTE: O autor (2015)

Os dezessete critérios foram desenvolvidos para que servissem como elementos de análise para estudos de empresas atuantes junto às camadas pobres da população. Esses critérios foram divididos em cinco categorias de análise: a primeira delas trata a imaginação expandida ao destacar os aspectos estratégicos que poderiam ser analisados nessas organizações; a segunda categoria está relacionada com produtos e serviços diferenciados e adaptados para o atendimento das necessidades das comunidades pobres; a terceira busca levantar elementos de análise relacionados aos diversos tipos de inovações necessárias para o atendimento de populações BoP; já a quarta categoria de análise trabalha a questão dos benefícios sociais que podem ocorrer quando empresas decidem atuar junto às comunidades pobres do mundo, além dos benefícios econômicos para a organização; já a quinta e última categoria de análise proposta neste modelo está relacionada com a necessidade de atendimento das questões ambientais.

Estas cinco categorias de análise, bem como seus dezessete critérios, foram elencados para servirem como elementos de análise em estudos sobre empresas atuantes na BoP, uma vez que não foram identificados estudos com esta finalidade

na literaturaa BoP. Porém, além desses esclarecimentos, fez-se necessária a associação dessas categorias e critérios com a sustentabilidade, finalizando o modelo de análise proposto.

Na fase de estudo da literatura BoP, foi observada uma tendência na adequação de seus conceitos à sustentabilidade. Todavia, mesmo com essa iniciativa e evolução, não foram constatados estudos com o propósito de organizar os critérios da Base da Pirâmide e associá-los às dimensões da sustentabilidade.

Diante disso, foi elaborado um modelo de análise que busca interligar as os dezessete critérios BoP com as dimensões econômico, social e ambiental da sustentabilidade, o que culminou em seis tipologias para classificação e análise de empresas que atuem na base da pirâmide. Para que isso fosse feito, levantou-se as possíveis configurações de negócios e suas relações com a base da pirâmide (dimensão social), com a dimensão econômica e com a dimensão ambiental, conforme QUADRO 5.

(continua)

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Resultados
Tipo 1	BoP como consumidores de produtos tradicionais	Novo mercado	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide de forma imperialista - os mesmos produtos que são oferecidos para o topo da pirâmide são oferecidos para a base.
			Sociais: atendimento apenas de algumas necessidades das pessoas mais pobres do mundo, porém, sem produtos específicos.
			Ambientais: problemas ambientais através do consumismo tradicional com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil
Tipo 2	BoP como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados e inovadores	Novo mercado; novos modelos de negócios; aumento do poder de compra; molde das aspirações; melhor relação preço-desempenho; produtos resistentes; produtos adequados a população e a cultura local; melhor acesso a novos produtos e serviços; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; inovação disruptiva; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços inovadores ou, ao menos, diferenciados e adaptados ao mercado.
			Sociais: atendimento de necessidades específicas da população da base da pirâmide
			Ambientais: problemas ambientais relacionados ao padrão de consumo tradicional, com problemas desde o uso excessivo de recursos até a não reciclagem do produto ao final da sua vida útil.

QUADRO 5 – MODELO DE ANÁLISE DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE
 FONTE: O autor (2015)

(continuação)

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Resultados
Tipo 3	BoP como parceiros de negócios	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais.	Econômicos: as empresas do Tipo 3 não possuem como foco de atuação apenas o mercado da base da pirâmide, ou seja, são empresas que atuam também ou somente no tradicional mercado do topo da pirâmide.
			Sociais: o diferencial das empresas Tipo 3 está em sua capacidade de relacionamento e geração de renda para a base da pirâmide que, embora não sejam seu mercado principal, assumem papéis de fornecedores, distribuidores e colaboradores.
			Ambientais: as empresas do Tipo 3 não possuem foco na dimensão ambiental.
Tipo 4	BoP como parceiros de negócios ambientalmente corretos	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; salto verde; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.	Econômicos: as empresas do Tipo 4 não possuem como foco de atuação apenas o mercado da base da pirâmide, ou seja, são empresas que atuam também ou somente no tradicional mercado do topo da pirâmide.
			Sociais: as empresas do tipo 4 possuem uma forte relação com a população da base da pirâmide, gerando renda para esta população que pode assumir papel de fornecedores, distribuidores e colaboradores.
			Ambientais: as empresas do Tipo 4 possuem como diferencial das empresas do Tipo 3 a forte preocupação com a dimensão ambiental.
Tipo 5	BoP como consumidores e parceiros de negócios	Novo mercado; novos modelos de negócios; aumento do poder de compra; molde das aspirações; melhor relação preço-desempenho; produtos resistentes; produtos adequados a população e a cultura local; melhor acesso a novos produtos e serviços; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; inovação disruptiva; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis; diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs; BoP como parceiros de negócios.	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide através de produtos e serviços inovadores ou, ao menos diferenciados e adaptados ao mercado.
			Sociais: além da satisfação das necessidades específicas da população da base da pirâmide, as empresas do Tipo 5 são capazes de gerar renda para as populações em que atuam, adotando-os como fornecedores de matéria-prima, trabalhadores nas empresas, distribuidores dos produtos, além de consumidores.
			Ambientais: problemas ambientais relacionados ao padrão de consumo tradicional, com problemas desde o uso excessivo de recursos até a não reciclagem do produto ao final da sua vida útil.

QUADRO 5 – MODELO DE ANÁLISE DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE
 FONTE: O autor (2015)

(conclusão)

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Resultados
Tipo 6	BoP como consumidores e parceiros de negócios sustentáveis	Novo mercado; novos modelos de negócios; aumento do poder de compra; molde das aspirações; melhor relação preço-desempenho; produtos resistentes; produtos adequados a população e a cultura local; melhor acesso a novos produtos e serviços; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; inovação disruptiva; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis; diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs; BoP como parceiros de negócios; salto verde; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade ambiental.	<p>Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide através de produtos e serviços inovadores ou, ao menos diferenciados e adaptados ao mercado.</p> <p>Sociais: além da satisfação das necessidades específicas da população da base da pirâmide, as empresas do Tipo 6 são capazes de gerar renda para as comunidades em que atuam, adotando-os como fornecedores de matéria-prima, trabalhadores nas empresas, distribuidores dos produtos, além de consumidores.</p> <p>Ambientais: as empresas que se encaixam no Tipo 6 são empresas que se preocupam com o pilar ambiental da sustentabilidade no que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços que levem em consideração as questões ambientais, desde a matéria-prima, passando pela produção, utilização e reciclagem dos produtos.</p>

QUADRO 5 – MODELO DE ANÁLISE DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE
 FONTE: O autor (2015)

A empresas que se encaixam no **Tipo 1** são as que ambicionam vender seus produtos para a base da pirâmide, sendo que estes são os mesmos desenvolvidos para as populações do topo da pirâmide. Esta estratégia de mercado foi chamada de imperialista por Prahalad e Lieberthal (1998).

Para que uma empresa que atue na base da pirâmide seja caracterizada como do Tipo 1, deve apenas satisfazer o critério novo mercado. Em geral, as empresas que optam pela estratégia imperialista de entrada alcançam um relativo sucesso, conforme Prahalad e Lieberthal (1998), pois seus produtos não são desenvolvidos especificamente para este mercado.

Quanto à dimensão social nas empresas do Tipo 1, pode-se dizer que não há grandes ganhos, uma vez que não há geração de renda na base da pirâmide por intermédio dessas empresas, ou seja, são apenas consumidores-alvo para as empresas que buscam aumentar o mercado.

No que diz respeito aos ganhos ambientais ou a diminuição das externalidades e dos custos relacionados à esta dimensão, não há benefícios para o meio ambiente, uma vez que, se mais pessoas consomem produtos produzidos

pelos métodos tradicionais desenvolvidos para o topo da pirâmide, maiores serão as necessidades de extração de recursos e o descarte de resíduos.

As empresas que buscam vender produtos adaptados, diferenciados ou inovadores para a base da pirâmide podem ser caracterizadas como **Tipo 2** e, para isso, devem satisfazer os critérios constantes nas categorias de análise: imaginação expandida, produtos e serviços diferenciados e inovação em produtos serviços e processos. Essas empresas possuem uma atuação mais aprofundada e levam em consideração as reais necessidades das populações de baixa renda.

Em geral, as empresas do Tipo 2 possuem maiores perspectivas de sucesso na base da pirâmide do que as empresas do Tipo 1, sendo que ganhos econômicos ocorrem por meio da venda de produtos e serviços diferenciados, adaptados ou inovadores. Quanto aos ganhos sociais, não há grande diferença quando comparados aos das comunidades com atuação de empresas classificadas como Tipo 1, pois não há geração de renda para a população. Porém, o destaque fica por conta das necessidades específicas que podem ser atendidas por essas empresas.

A dimensão ambiental na atuação de empresas do Tipo 2, assim como as do Tipo 1, não é contemplada diretamente, uma vez que, aumentando o mercado consumidor, maiores serão as necessidades de extração de recursos e resíduos oriundos do final do ciclo de vida dos produtos.

As empresas do **Tipo 3** são as que adotam a população da base da pirâmide como parceiros de negócios, ou seja, os indivíduos das populações de baixa renda podem atuar como fornecedores, trabalhadores ou distribuidores nas empresas. Para ser classificada como Tipo 3, as empresas necessitam satisfazer os critérios da categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e as populações da base da pirâmide.

Quanto aos ganhos econômicos, as empresas do Tipo 3 não possuem como foco o mercado da base da pirâmide, logo, vendem seus produtos também ou somente para o topo da pirâmide. Por isso, as empresas classificadas nesta tipologia não contribuem para a dimensão econômica dentro das comunidades da base da pirâmide.

Já a dimensão social merece destaque nessas empresas uma vez que seu diferencial está na sua capacidade de relacionamento estreito e geração de renda para a base da pirâmide que, embora não sejam seus consumidores, assumem

papéis de fornecedores, distribuidores e colaboradores. Quanto a dimensão ambiental, pode-se dizer que as empresas do Tipo 3 não possuem este foco.

As empresas do **Tipo 4** adotam as populações da base da pirâmide como parceiros de negócios ambientalmente corretos. Para ser classificada nesta tipologia, há a necessidade do atendimento dos critérios da categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide e da categoria modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental.

Assim como as empresas do Tipo 3, as do Tipo 4 não tem foco na dimensão econômica da base da pirâmide, pois não vendem seus produtos e serviços com foco nestas comunidades.

As empresas do Tipo 4 possuem forte relação com a população da base da pirâmide e ainda são capazes de gerar renda nestas comunidades e, por isso, merecem destaque nesta dimensão.

No entanto, diferente das empresas do Tipo 3, as do Tipo 4 possuem foco na dimensão ambiental, ou seja, seus produtos e serviços são ambientalmente corretos.

As empresas do **Tipo 5** são as que consideram a população da base da pirâmide como parceiros de negócios, ou seja, além de consumidores, os indivíduos das populações de baixa renda podem assumir papéis de fornecedores, trabalhadores e distribuidores.

Para que uma empresa seja classificada como Tipo 5, os critérios das seguintes categorias de análise devem ser satisfeitos: imaginação expandida, produtos e serviços diferenciados, inovação em produtos, serviços e processos e relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide.

Quanto aos ganhos econômicos, essas empresas possuem vantagens similares às empresas do Tipo 2, uma vez que conseguem desenvolver produtos e serviços específicos e inovadores para a população da base da pirâmide e, com isso, criam capacidades para a permanência no mercado também no longo prazo.

O destaque das empresas do Tipo 5 está nos reais ganhos sociais para a população em questão, uma vez que são beneficiados ao assumirem papéis de parceiros de negócios das organizações empresariais e, portanto, há uma contribuição das empresas para a efetiva diminuição da pobreza. No entanto, a dimensão ambiental ainda não é priorizada por esse tipo de empresa, pois, ao

aumentarem os mercados consumidores, maiores serão os problemas ambientais relacionados ao aumento do consumo.

A última tipologia apresentada está relacionada com a atuação de empresas que adotam a base da pirâmide como consumidores e como parceiros de negócios com foco na sustentabilidade. Para ser classificada como **Tipo 6**, essas empresas devem satisfazer todas as cinco categorias de análise, ou seja, todos os dezessete critérios BoP. Com isso, as empresas conseguem ganhos econômicos ao aumentarem seu mercado, o que possibilita a venda de seus produtos e serviços para a base da pirâmide.

Quanto aos ganhos sociais, os integrantes das comunidades carentes assumem papéis efetivos no processo de industrialização de produtos e prestação de serviços, como fornecedores, trabalhadores ou distribuidores e, ainda, como consumidores. Ao gerar renda na base da pirâmide por meio da atuação das empresas, há efetivamente uma contribuição para a diminuição da pobreza.

Entretanto, as organizações classificadas como do Tipo 6 não geram apenas benefícios econômicos e sociais, mas também contribuem para o desenvolvimento ambiental por diminuírem externalidades por meio de novas tecnologias que permitam adequação ambiental. Por garantirem benefícios econômicos, sociais e ambientais, as empresas classificadas como Tipo 6 são as que possuem maior proximidade com o conceito de sustentabilidade empresarial definido por Elkington (1994).

O resumo dessas associações está apresentado no QUADRO 6, evidenciando a possível contribuição das empresas classificadas dentro de cada um dos tipos.

Tipologia	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6
Foco	Econômico	Econômico	Social	Social Ambiental	Econômico Social	Econômico Social Ambiental

QUADRO 6 – TIPOLOGIA E FOCO NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE
FONTE: O autor (2015)

Essa aproximação com as dimensões econômica, social e ambiental sugere que a atuação de empresas do Tipo 6 na base da pirâmide econômica mundial pode melhor contribuir para a sustentabilidade, conforme indicado na FIGURA 6:

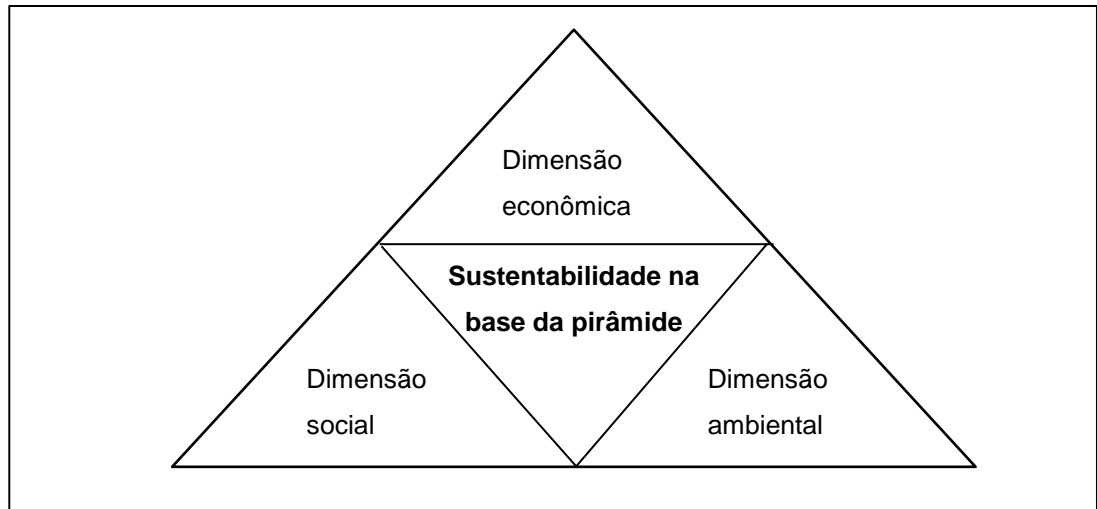


FIGURA 6 – SUSTENTABILIDADE NA BASE DA PIRÂMIDE

FONTE: O autor (2015) com base em Elkington (1997).

Embora as características das empresas do Tipo 6 sejam as mais propícias para contribuição com a sustentabilidade, deve-se destacar que há graus de sustentabilidade, ou seja, nem sempre todas as três dimensões serão amplamente contempladas. Similarmente, pode-se dizer que nem todos os critérios aqui apresentados necessariamente precisam ser satisfeitos, uma vez que isso dependerá das características da empresa em análise. Logo, a variedade dos critérios aqui apresentados está relacionada com a possibilidade de seu amplo uso em estudos de empresas atuantes junto às populações da base da pirâmide.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de descrever os procedimentos metodológicos empregados para alcançar o objetivo do presente estudo. A seguir serão apresentadas as perguntas de pesquisa, a definição dos termos, a classificação e o delineamento da pesquisa, os casos envolvidos, as técnicas de coleta e análise de dados e as estratégias que buscaram garantir validade e confiabilidade a esse estudo:

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A importância da descrição das perguntas de pesquisa, de acordo com Boaventura (2004, p. 40) está na capacidade delas “possibilitarem melhor operacionalização e, conseqüentemente, compreensão da funcionalidade do problema”. Portanto, com base nos objetivos geral e específicos, as seguintes questões de pesquisa foram elaboradas:

- a) Como as empresas atuantes na base da pirâmide atendem a categoria de análise imaginação expandida?
- b) Como os produtos, processos e serviços destinados à base da pirâmide se diferenciam dos produtos tradicionalmente comercializados nas camadas sociais economicamente superiores?
- c) Como os produtos, processos e serviços oferecidos à base da pirâmide são inovadores?
- d) Como as relações diretas e indiretas entre a empresa e a base da pirâmide trazem benefícios mútuos?

- e) Como modelos de negócios utilizados pelas empresas com atuação na base da pirâmide atendem a sustentabilidade ambiental?

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Conforme argumentam Martins e Theóphilo (2009), a função da definição dos termos está relacionada com a necessidade de propiciar elementos essenciais para que os termos possam ser interpretados corretamente, não permitindo ambiguidades. Diante disso, serão apresentados a definição constitutiva e a operacional dos conceitos base da pirâmide e sustentabilidade, conforme a seguir:

Base da Pirâmide

D.C.: A perspectiva Base da Pirâmide contempla uma nova maneira de relacionamento e criação de valores socioeconômicos entre organizações e as comunidades economicamente mais pobres inseridas na camada socioeconômica denominada base da pirâmide, estando presente em maior ou menor grau na maioria dos países. A proposta da Base da Pirâmide indica “um processo de co-invenção e de co-criação que traga as empresas para perto das pessoas através de parcerias com a comunidade”. O processo de “co-invenção” diz respeito à capacidade das organizações agirem em conjunto com a população da base da pirâmide para conceber e lançar produtos e, assim, manter o crescimento do negócio com benefícios compartilhados entre as partes. Já o processo de “co-criação” é evidenciado pelos autores como negócios culturalmente apropriados e ambientalmente sustentáveis construídos por meio de recursos e capacidades locais, adotando os integrantes da base da pirâmide como parceiros de negócios (SIMANIS; HART, 2008, p. 3, HART, 2014, tradução nossa).

D.O.: A proposta da Base da Pirâmide foi operacionalizada de acordo com o modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, composto por cinco categorias de análise e dezessete critérios, apresentados da seção 2.4, QUADRO 4. Estas categorias de análises e seus critérios foram investigados por

meio de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro de entrevista apresentado no Apêndice, observação não participante e pesquisa documental.

Sustentabilidade

D.C.: Sustentabilidade, no campo das organizações, envolve processos e estratégias que contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável (GLADWION; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HART; MILSTEIN, 2003; NOBRE; RIBEIRO, 2013).

D.O.: O conceito da sustentabilidade foi operacionalizado por meio de observação não participante, pesquisa documental e entrevistas, conforme roteiro semiestruturado apresentado no Apêndice, que forneceram informações para o modelo de classificação e análise das empresas atuantes na base da pirâmide, apresentado na seção 2.4, QUADRO 5.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a sua finalidade, este trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada em função da própria característica prática do fenômeno estudado. Quanto aos seus objetivos, o mesmo pode ser classificado como exploratório e descritivo devido à função de tornar o fenômeno estudado mais explícito, buscando a interpretação das suas principais relações (DEZIN; LINCOLN, 2006).

A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa pela característica do fenômeno em análise e pelo objetivo do estudo que busca compreender a temática por meio de perguntas “como” e “por que”. De acordo com Dezin e Lincoln (2006, p. 17), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador “utilizar uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguir compreender melhor o assunto que está ao seu alcance”.

Quanto ao ambiente, o presente trabalho se classifica como uma pesquisa de campo, uma vez que a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e observações não-participantes, realizadas nas empresas envolvidas.

Quanto ao tempo, essa pesquisa possui característica de corte transversal. Segundo Neuman (2009), essa característica garante que os dados sejam coletados em um tempo só com o objetivo de analisar uma ou mais variáveis em um momento específico.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o método de estudo de casos. O motivo para a escolha está relacionado ao objetivo de buscar esclarecer as contribuições das empresas atuantes na base da pirâmide para as dimensões da sustentabilidade. Como estas duas áreas são recentes e possuem poucas publicações acadêmicas, o estudo de casos múltiplos foi escolhido, pois ele é o indicado para responder “como” e “por que” acerca dos fenômenos em questão (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Diferente das pesquisas históricas, que analisam dados primários, secundários, artefatos físicos e culturais que já aconteceram, os estudos de caso podem examinar todas as fontes utilizadas nas pesquisas históricas, acrescentando a observação direta e entrevistas com as pessoas envolvidas nos acontecimentos contemporâneos. Portanto, estudo de caso é um método de pesquisa que investiga um fenômeno em seu contexto real e é utilizado principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão bem esclarecidos (YIN, 2005). Características essas que ratificam a escolha da estratégia de estudo de caso na busca de maior compreensão das questões profundas e verificações empíricas que foram abordadas nesse estudo.

Com o objetivo de destacar a importância do estudo de caso, Eisenhart e Graebner (2007) argumentam que enquanto vários métodos isolam o fenômeno como se fosse um experimento de laboratório, o estudo de caso investiga o fenômeno em seu rico contexto. Neste, não há a necessidade de se estabelecer a amostragem de uma população, mas sim a amostragem teórica que deve conter o número adequado para a compreensão do problema. Portanto, o método estudo de caso pode ser feito também com mais casos envolvidos, dando origem ao estudo de casos múltiplos.

Quando comparados às pesquisas feitas com caso único, os estudos de caso múltiplos, estratégia de pesquisa utilizada neste estudo, apresentam vantagem nos seguintes aspectos: possibilidade de generalização analítica, as relações são melhor compreendidas e delineadas, melhor fundamentação da teoria por meio das múltiplas evidências e maior poder analítico para o pesquisador compreender o fenômeno por meio das suas múltiplas evidências (EISENHART; GRAEBNER, 2007).

Este estudo de casos múltiplos foi desenvolvido com base no modelo de etapas metodológicas estabelecido por Eisenhart (1989). A FIGURA 7 mostra em detalhes as sete fases propostas pela autora.

Esta pesquisa buscou seguir as sete etapas propostas por Eisenhardt (1989), envolvendo todos os passos para a construção de um estudo consistente, dentro dos parâmetros evidenciados pela autora, conforme a seguir:

Este estudo foi iniciado no segundo semestre de 2013 quando o autor iniciou o processo de entendimento das temáticas BoP e sustentabilidade. Até o mês de abril de 2014, foram construídos os objetivos, o referencial teórico e os procedimentos metodológicos que seriam adotados, finalizando a primeira etapa proposta por Eisenhardt (1989). Paralelamente, na segunda etapa, foi feita uma sondagem inicial quanto aos possíveis casos que poderiam integrar a pesquisa.

De posse dessas informações, já na terceira etapa, foi desenvolvido o modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide e, então, foi criado o protocolo de entrevista semiestruturada como instrumentos de coleta de dados, realizados entre os meses de maio e julho de 2014. Em seguida, foi dada sequência na quarta etapa desta pesquisa, realizada entre agosto e início de novembro de 2014, por meio da entrada no campo, onde foram coletados dados de cinco empresas atuantes na base da pirâmide.

Após a coleta de dados, nos meses de novembro e dezembro de 2014, foi feita a análise de conteúdo dos dados coletados por meio de diversas fontes. As análises foram feitas de forma individual para cada um dos casos e, em seguida, foi feita a análise cruzada das informações dos cinco casos envolvidos. Nesta etapa de análise comparativa dos casos, buscou-se revelar elementos que apontassem para padrões entre os casos e o envolvimento com a literatura. Portanto, durante a análise dos dados foram executadas a quinta e a sexta etapas da pesquisa.

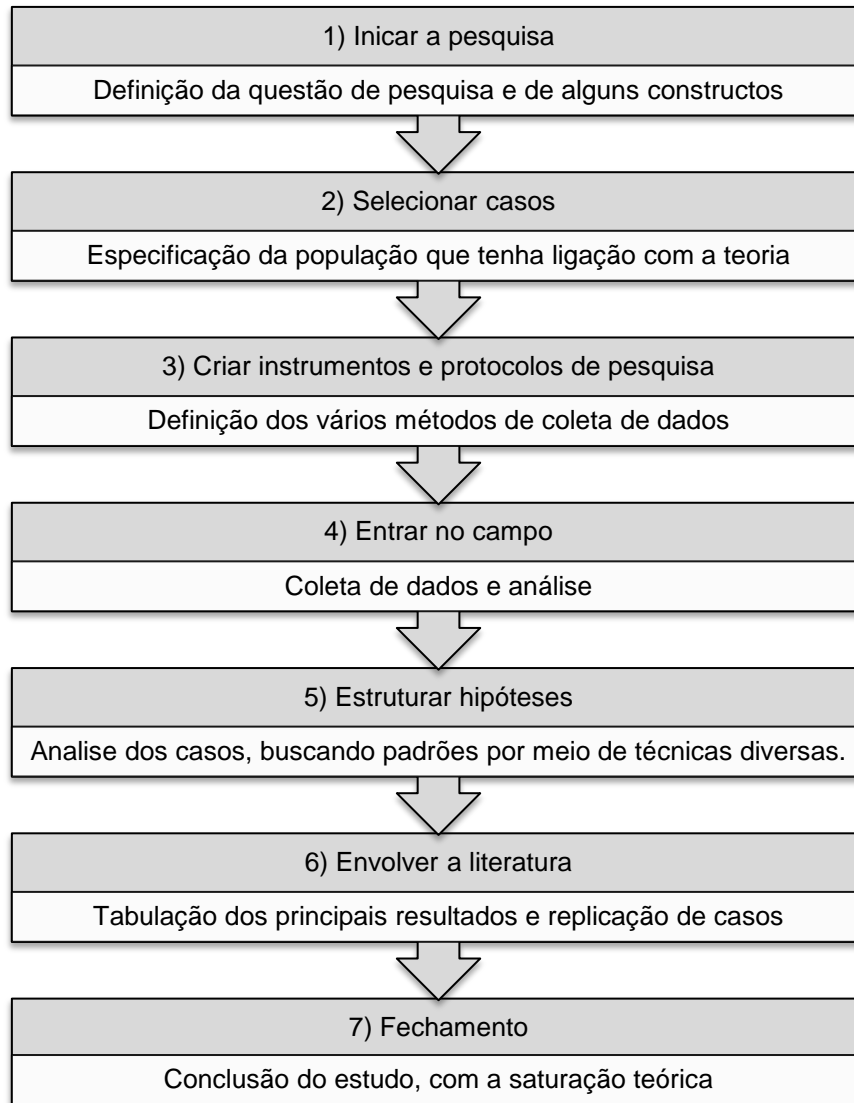


FIGURA 7 - ETAPAS DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO
 FONTE: Adaptado de Eisenhardt (1989, p. 533).

Em função da saturação teórica alcançada, foi feito o fechamento da pesquisa no final do mês de janeiro de 2015, concluindo a sétima e última etapa desta pesquisa.

3.5 CASOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Diante da argumentação de que vários casos tornam o estudo mais robusto (EISENHARDT, 1989) e das variáveis delimitadoras como a disponibilidade de

participação das empresas, o tempo e os recursos financeiros, esta pesquisa envolveu cinco casos de empresas atuantes na base da pirâmide.

A seleção dos casos se deu pela satisfação de um dos seguintes critérios: a) empresas que vendessem seus produtos exclusivos ou, ao menos, com foco em populações carentes; ou b) empresas que adotassem a população da base da pirâmide, através de relações estreitas, como parceiros de negócios (fornecedores, distribuidores, funcionários etc). Portanto, o pesquisador buscou empresas que tivessem relações próximas com a população da base da pirâmide.

Inicialmente, pretendia-se envolver três casos de empresas que vendessem seus produtos e serviços para base da pirâmide e três casos de empresas que adotassem as populações carentes como parceiros de negócios. Embora vários e-mails tenham sido enviados e várias ligações realizadas, do total de mais de vinte empresas contatadas, apenas cinco empresas se dispuseram a participar da pesquisa. Em razão disso, foram estudadas duas empresas com estratégias de venda de produtos e serviços para a base da pirâmide e três com parcerias de negócios junto às populações carentes. O QUADRO 7 demonstra os casos selecionados e sua relação com a base da pirâmide:

Caso	Relação com a base da pirâmide
Empresa A	Base da pirâmide como consumidores de produtos alimentícios
Empresa B	Base da pirâmide como consumidores de serviços de regularização fundiária
Empresa C	Base da pirâmide como fornecedores de papel reciclado e funcionários
Empresa D	Base da pirâmide como fornecedores de produtos de artesanato
Empresa E	Base da pirâmide como funcionários

QUADRO 7 – CASOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA
 FONTE: O autor (2015)

3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Yin (2005), as principais fontes de dados para investigações que adotem o estudo de caso como estratégia de pesquisa são: documentos,

registros em arquivos, entrevistas, observação e artefatos físicos. Para a realização desta pesquisa, optou-se por utilizar as fontes documentais, as entrevistas e a observação, conforme evidenciado no QUADRO 8:

Caso	Técnicas de coleta de dados	Informantes
Empresa A	Entrevista presencial com o empreendedor nas instalações da empresa, pesquisa documental e observação não participante.	Marcos (sócio-fundador e diretor)
Empresa B	Entrevista presencial com um dos funcionários e também irmão do empreendedor nas instalações da empresa, pesquisa documental e observação não participante.	Antônio (sócio-fundador e diretor)
Empresa C	Entrevista por meio de uma interface tecnológica oferecida por um programa de comunicação de áudio e vídeo à distância e pesquisa documental.	Beatriz (sócia-fundadora e diretora)
Empresa D	Entrevista com uma funcionária e um ex-funcionário da empresa e pesquisa documental.	Cássia (funcionária) e Fábio (ex-funcionário)
Empresa E	Entrevista com o taxista, com a gerente-geral e com o empreendedor nas instalações da empresa, pesquisa documental e observação não participante.	João (taxista), Augusto (sócio-fundador e presidente) e a gerente-geral da empresa

QUADRO 8 – TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS
FONTE: O autor (2015)

A pesquisa documental foi uma das escolhidas por constituir uma fonte de dados rica e estável. Além destas vantagens, a pesquisa documental possui o custo baixo quando comparado a outras pesquisas e não exige contato direto com os sujeitos da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006)

As entrevistas foram escolhidas como fonte de coleta de dados para essa pesquisa pelos seguintes benefícios apontadas por Stake (2010): permite a obtenção de informações exclusivas interpretadas pelo entrevistado, concede ao pesquisador a oportunidade de coletar informações aprofundadas de cada indivíduo e a possibilidade de abranger características que as observações não foram capazes de perceber. O protocolo das entrevistas semiestruturadas utilizadas neste estudo estão no Apêndice.

A observação também foi uma das técnicas de coleta de dados selecionadas para a condução da parte empírica deste estudo. A razão desta escolha se deu pela sua característica de permitir ao pesquisador ir além do discurso dos entrevistados e observar como acontecem as relações internas do fenômeno abordado (ABIB;

HOPPEN; HAYASHI JÚNIOR, 2013; COOPER; SCHINDLER, 2003; CRESWEL, 2010).

Após a realização da etapa de coleta de dados, o próprio autor fez a transcrição de todas as entrevistas para aumentar a familiaridade do pesquisador com os dados. Além das entrevistas, foram digitalizadas também as anotações de campo. Esse processo de transcrição e digitalização foi feito de forma individual após a coleta de dados em cada uma das empresas com o objetivo de evitar a contaminação dos dados de uma empresa com os dados da outra.

Uma vez concluído o processo anterior, foi feita a transferência dos arquivos com a transcrição das entrevistas e com a digitalização dos dados anotados em campo e das observações do pesquisador para o *software* Atlas.ti. De acordo com Bandeira-de-Mello (2006) as finalidades principais desse software são: busca, categorização, organização e registro de interpretações.

A Unidade Hermenêutica do Atlas.ti, arquivo de trabalho da pesquisa, foi criada no dia 13 de novembro de 2014. Nela foram inseridas todas as entrevistas e demais dados coletados nas empresas estudadas. Foram criadas, na mesma data, as cinco categorias de análise, bem como seus respectivos critérios de análise, conforme modelo apresentado na seção 2.4.

Para a análise dos dados coletados nas empresas estudadas foi utilizada a análise de conteúdo que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações feitas a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos (BARDIN, 2011)

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi feita conforme as três etapas indicadas de Bardin (2011), sendo: i) pré-análise: fase em que foi feita a leitura e exploração inicial dos dados, bem como as primeiras codificações; ii) exploração do material: nesta fase os dados registrados foram lidos novamente e paralelamente foram feitas as codificações das informações e iii) tratamento dos resultados e interpretação: por fim, foi feita uma terceira leitura e revisão das codificações, além da interpretação inicial dos dados frente às categorias de análise (BARDIN, 2011).

Além do mais, foram desenvolvidos relatórios individuais de análise (*within case*) para cada empresa envolvida no estudo, destacando como o caso em questão se relacionava com os critérios e as categorias de análise e suas contribuições para a sustentabilidade. Após a etapa de análise individual, as conclusões para cada empresa foram comparadas com as demais (etapa *cross case*) na intenção de

buscar alguns padrões. Ao final foram feitas as análises e considerações finais. A FIGURA 8 apresenta as fases da análise de dados feita nesta pesquisa. Seu formato cíclico evidencia as várias vezes que a análise foi retomada para corrigirem algumas interpretações ou contemplar outros dados não codificados nas etapas anteriores, por exemplo.

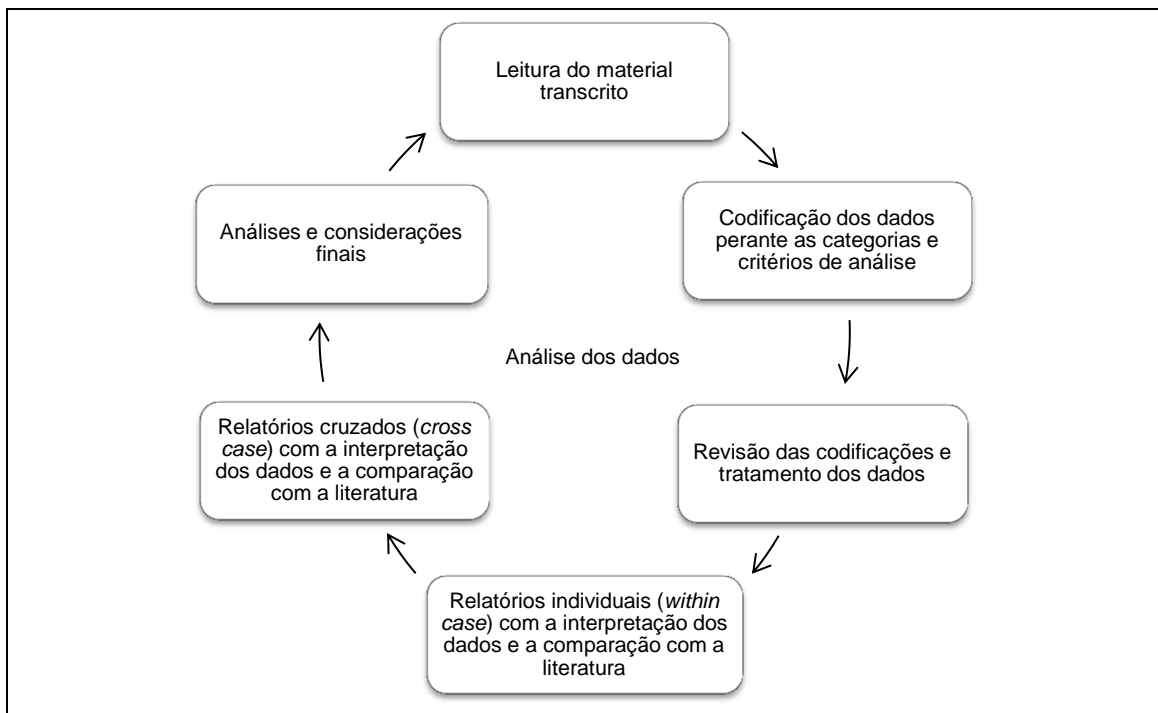


FIGURA 8 – PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS
 FONTE: O autor (2015)

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade e a confiabilidade são conceitos que buscam, primordialmente, garantir o rigor em pesquisas científicas. De acordo com Morse *et. al* (2002), sem a presença deles, a pesquisa se tornaria ficção e inútil para fins científicos, perdendo sua utilidade na academia.

A validade em pesquisas qualitativas, segundo Paiva Jr, Leão e Mello (2011), se refere à capacidade que os métodos propiciam à consecução legítima dos seus objetivos e a confiabilidade está relacionada com a garantia de que se outro pesquisador realizar uma pesquisa semelhante, ele encontrará resultados

aproximados. De acordo com os autores, existem critérios de validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas: descrição clara, rica e detalhada; surpresa para resguardar o potencial de mudanças provocadas pelos próprios achados; *feedback* dos informantes; triangulação dos dados por meio das informações obtidas por diferentes fontes com o intuito de aumentar a veracidade dos dados e, conseqüentemente, a validade do estudo; e construção do corpus de pesquisa, relacionada à saturação dos dados

O presente estudo buscou seguir as recomendações de Paiva Jr, Leão e Mello (2011) ao: a) descrever de forma clara e detalhada o modelo teórico de referência, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como na análise dos casos individual ou cruzada; b) embora o modelo de análise tenha sido definido *à priori*, alguns casos apresentaram informações que extrapolaram as predições do modelo e, por isso, foram destacados na apresentação das análises, conforme o critério surpresa; c) quanto aos *feedbacks* dos informantes, foram realizadas confirmações das interpretações durante as próprias entrevistas e no decorrer das análises, quando necessárias; d) a triangulação dos dados foi procurada por meio das diversas fontes de dados utilizadas na pesquisa, como as entrevistas, a observação não participante e a pesquisa documental; e) a saturação dos dados foi considerada no momento da entrevista, quando o pesquisador buscou o maior número de informações quanto às categorias de análise do estudo, e na fase de análise dos dados que foi finalizada apenas no momento em que houve a saturação dos dados.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo serão apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados para a pesquisa. Em consonância com a metodologia descrita no capítulo anterior, foram feitas entrevistas, observações não participante e pesquisas documentais. Após a transcrição das entrevistas e da retomada das anotações de campo e dos dados provindos da pesquisa documental, deu-se procedência à análise dos dados, feita com o auxílio do *software* Atlas.ti.

A análise dos dados foi feita em duas etapas: i) análise individual, envolvendo cada uma das cinco empresas estudadas e ii) análise cruzada por meio da comparação entre os casos. O modelo de análise para estudo de empresas que possuem relação com a base da pirâmide foi definido *à priori* nesta dissertação e apresentados na seção 2.4, no QUADRO 4 e no QUADRO 5.

Foram analisados cinco casos de empresas atuantes na base da pirâmide, conforme evidenciado no QUADRO 9 que apresenta também algumas características das organizações selecionadas para este estudo.

Caso	Atuação
Empresa A	Desenvolvimento e venda de alimentos direcionados às pessoas em situação de fome
Empresa B	Auxílio na regularização de terrenos ocupados irregularmente, em sua maioria, por integrantes da base da pirâmide.
Empresa C	Confecção de papéis reciclados com acréscimo de sementes que são vendidos para campanhas de marketing de grandes empresas. A base da pirâmide atua como parceira de negócios (funcionários e catadores fornecedores de papel)
Empresa D	Desenvolvimento de uma plataforma on-line para venda de artesanatos confeccionados, em sua maioria, por indivíduos da base da pirâmide.
Empresa E	Venda de produtos confeccionados a partir de seda feita com matéria-prima que seria descartada na indústria. A localização da empresa está em um dos lugares mais pobres da sua cidade, isso permite a oportunidade de emprego para as pessoas integrantes da base da pirâmide.

QUADRO 9 – RESUMO DOS CASOS ENVOLVIDOS NO ESTUDO
 FONTE: O autor (2015)

A seguir serão apresentadas a análise individual dos casos e a análise cruzada.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

A análise individual dos casos foi feita por meio do estudo dos dados coletados de cada um dos casos frente às categorias de análise propostas neste estudo: imaginação expandida; produtos e serviços diferenciados; inovação em produtos, processos e serviços; relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide; modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental e suas possíveis contribuições para com a sustentabilidade.

4.1.1 Análise da Empresa A

A Empresa A é uma empresa de pequeno porte e está situada em Curitiba/Pr. A empresa desenvolve e produz alimentos específicos para duas situações: catástrofes naturais, como terremotos, tufões, enchentes, e fome permanente em regiões de extrema pobreza. A comercialização dos produtos é feita tanto para o mercado interno quanto para o externo. Seus clientes diretos são órgãos de ajuda humanitária de organizações como a ONU e o Banco Mundial e governos de nações ou estados que viabilizam a entrega dos alimentos às pessoas em situação de pobreza extrema ou catástrofes naturais.

A Empresa A atua com três linhas de produtos: refeição instantânea (similar a uma sopa ou mingau), refeição em barra e uma pasta de amendoim desenvolvida especificamente para crianças, conforme detalhamento a seguir.

A refeição instantânea é um alimento pronto para consumo, após mistura com água quente, e está disponível nos sabores frango e legumes, queijo e banana com canela. Segundo o entrevistado, um dos sabores é adocicado para facilitar sua ingestão no café da manhã em culturas em que alimentos salgados não são comuns neste período. Os principais pontos positivos deste alimento são: rico em energia,

proteínas e carboidratos, combinação nutricional capaz de substituir uma refeição, não há necessidade de cozimento, pode ser utilizado como complemento nutricional para crianças em situação de desnutrição e possui prazo de validade de até dois anos. Além dessas características, o alimento é embalado em porções de um quilo para facilitar a alimentação de famílias ou populações numerosas, além do mais, sua embalagem contém uma marcação que indica a porção ideal para uma pessoa – essas características ajudam na administração do alimento mesmo em situações de emergência nutricional ou catástrofes.

Outro alimento produzido pela Empresa A é refeição em barra pronta para consumo, oferecida nos sabores frango e banana com canela. Este alimento é ideal para situações em que o acesso à água é dificultoso ou impossível em alguns momentos. Seus principais pontos positivos estão relacionados à sua abundância de cereais que atuam no sistema digestivo, ao seu alto poder calórico e nutricional, à sua facilidade de transporte e armazenamento e à sua porção individual.

O terceiro produto que integra o leque oferecido pela Empresa A é a pasta de amendoim enriquecida com vitaminas e leite em pó, desenvolvida especialmente para crianças de zero a seis anos em situação de subnutrição aguda. De acordo com o entrevistado, esse produto foi desenvolvido para a face mais extrema da fome: a infantil. Foram seguidos os parâmetros recomendados pela Unicef, órgão da ONU, para uma refeição terapêutica pronta para uso em casos críticos de desnutrição infantil aguda em suas situações graves. Suas características principais são: sabor apropriado ao agrado do paladar infantil, enriquecimento com diversas vitaminas, leite em pó e cacau, cada porção tem mais de quinhentas calorias e foi desenvolvida para ser consumida diretamente na embalagem, sem a necessidade de talheres ou outros utensílios.

A fundação da empresa foi em 2011, motivada pela indignação de três amigos com o problema da fome mundial. Isso se acentuou depois que um dos sócios assistiu a um vídeo da *World Food Programme* (WFP), Programa Mundial de Alimentação da ONU, que relatava a existência de aproximadamente um bilhão de pessoas, no início dos anos 2000, que não conseguiam satisfazer suas necessidades alimentares.

Esse vídeo evidenciava também, de acordo com o entrevistado, que a logística e a eficiência nutricional eram os principais problemas que permitiam que a fome continuasse a assolar as populações mais carentes do mundo. Uma vez que

grande parte das pessoas que sofrem com a fome estavam em regiões isoladas, haveriam a necessidade de estratégias de transporte mais sofisticadas que evitassem o desperdício e a má estocagem de produtos que precisam percorrer longas distâncias e, muitas vezes, situações climáticas extremas. Além do problema logístico, outro fator apontado pelo WFP foi a baixa eficiência nutricional encontrada nos alimentos enviados às comunidades necessitadas. Em face destes dois problemas, os futuros sócios, um empresário de uma multinacional de ração animal, um empresário de Portugal e um empresário do ramo do marketing e propaganda, começaram a refletir sobre qual produto poderiam criar para auxiliar na redução do problema da fome e, então, criaram a empresa e iniciaram o processo de desenvolvimento dos produtos.

A seguir, serão apresentadas as análises dos dados coletados para estudo quanto às categorias de análise propostas no modelo de análise apresentado na seção 2.4.

4.1.1.1 Imaginação expandida

A categoria de análise imaginação expandida foi dividida em quatro subcategorias ou critérios, sendo: (i) novo mercado, (ii) novos modelos de negócios, (iii) elevação do poder de compra e (iv) molde das aspirações, cada um deles analisados na sequência.

O (i) novo mercado, de acordo com Prahalad e Lieberthal (1998) e Prahalad e Hart (2002), está relacionado com deixar o foco comercial excessivo no topo da pirâmide e aproveitar as oportunidades oferecidas na base da pirâmide. Em face disto, a Empresa A se revelou como totalmente focada no “novo mercado” da base da pirâmide, conforme trecho da entrevista cedida por Marcos, nome fictício para o diretor da empresa:

Esse tipo de alimento instantâneo já existe no mercado, só que não para atender a pessoa que precisa matar a fome, mas sim para atender o público light, o público saúde, que é a tendência hoje (MARCOS).

Portanto, a proposta básica do produto já existia no mercado, mas não para atender especificamente as pessoas que não conseguiam suprir completamente

suas necessidades alimentares, ou seja, o mercado da base da pirâmide, mas sim os consumidores preocupados com a alimentação saudável que, conforme percepção do pesquisador na entrevista, são consideradas pela empresa como pessoas mais abastadas financeiramente, logo, fazem parte do topo da pirâmide.

Para os critérios (ii) novos modelos de negócios, (iii) elevação do poder de compra e (iv) molde das aspirações não foram encontradas evidências que indicassem sua existência no caso analisado. Isso pode ter acontecido pelo fato de que, embora um dos grupos usuário finais dos produtos sejam pessoas de baixo poder aquisitivo, os clientes diretos da Empresa A são os órgãos de ajuda humanitária, as missões religiosas e outras organizações que atuam como intermediários entre a Empresa A e os consumidores efetivos. Portanto, esses três critérios não se aplicam ao caso em questão.

4.1.1.2 Produtos e serviços diferenciados

A categoria de análise produtos e serviços diferenciados foi dividida em quatro critérios, sendo: (i) melhor relação preço-desempenho, (ii) produtos resistentes, (iii) produtos adequados à população e à cultura local e (iv) melhorar o acesso a novos produtos e serviços.

O critério (i) melhor relação preço-desempenho se apresentou na Empresa A quando Marcos falou sobre o preço cobrado por seu principal produto, a refeição instantânea em pó, conforme trecho a seguir:

A gente não faz a conta, mas se a gente fizesse as contas quanto custam aquelas porções de sopa individuais, aquilo custa mais ou menos 2 reais uma porção e tem ali 20 gramas. Um quilo custa 100 reais, ou seja, mais caro do que lagosta, aquele sal com tempero e aquilo não tem proteína, não tem um equilíbrio nutricional, não tem vitamina, né, então, sairia muito mais caro. E a gente, devido às sugestões de preço das Nações Unidas, ele tem que custar mais ou menos, colocado no país de destino, uns 10 dólares o kg, que é 50 centavos de dólar a refeição que eles chamam, ou seja, a gente trabalharia assim com o alimento entregue na África, por exemplo, a 25 reais, contra 100 reais dos caras aqui. Então, é... no Brasil custa mais ou menos 1 real a refeição... então, tem tudo isso que você tem que trabalhar, daí o cara pensa assim “porque que eu vou entrar nessa né, eu vendo uma coisa que me pagariam 100 reais pra receber 25”, então... e é um mercado novo, você tem que criar (MARCOS).

Como pode ser observado, Marcos relaciona um produto similar, comercializado no varejo como sopa instantânea em porção individual de vinte gramas, ao seu produto vendido em embalagem de um quilo. A Empresa A recebe 25% do valor que receberia se comercializasse o produto em porções individuais no mercado tradicional de consumo. Porém, ao direcionar seus produtos para a base da pirâmide, a Empresa A tomou estratégias em acordo com o que Prahalad (2010) afirmou sobre o mercado BoP, ao diminuírem os preços e melhorar o desempenho, uma vez que, conforme afirmado pelo entrevistado, o produto comercializado pela Empresa A possui alto valor nutricional, diferente do comercializado até então no varejo tradicional.

O critério (ii) produto resistente também foi encontrado na Empresa A, conforme o seguinte trecho da entrevista com Marcos:

Então, aí a gente começou a trabalhar, o que a gente pode fazer pra conseguir um alimento compacto, que tenha essa eficiência logística, um prazo de validade extenso, seja resistente ao frio ou ao calor e que nele tenha o resultado nutricional eficiente (MARCOS)

De acordo com a afirmação do entrevistado, as características do produto, desde seu desenvolvimento, deveriam ser condizentes com uma eficiência logística, com um prazo de validade extenso, com resistência às variações de temperatura e com características nutricionais apropriadas. Isso está em acordo com o que Prahalad (2005) argumentou sobre as necessidades diferenciadas dos produtos direcionados ao mercado da base da pirâmide.

O critério (iii) produtos adequados à população e à cultura local foi observado na Empresa A quando o entrevistado falou sobre a necessidade do fornecimento de alimentos instantâneos, sem a necessidade, por exemplo, das facilidades de uma cozinha, conforme trecho a seguir:

O sistema de doação e venda internacional de ajuda humanitária, se baseia em grãos, em milho, arroz, feijão, soja e, na maioria das vezes, as pessoas só recebendo um pouco de milho, um pouco de arroz, não tem nutrientes suficientes para ela sobreviver com aquilo, né, então, ela acaba tendo uma deficiência nutricional, a pessoa tem que ter um equilíbrio entre proteína, carboidrato, energia, vitaminas, fibras. E pior ainda numa situação de catástrofe natural, onde, por exemplo, as casas estão embaixo d'água, num deserto, um terremoto, ou numa situação de pobreza extrema, as pessoas não tem condições de cozinhar, então, não tem como você dar uma cesta básica pra ela (MARCOS).

Isso está em acordo com Prahalad (2005) que afirma que os produtos devem ser completamente remodelados para atender de forma adequada a população da base da pirâmide. Quanto a adequação à cultura local, definidos pelo autor como importante quesito a ser contemplado, foi observada preocupação da Empresa A com potenciais clientes de outras culturas. Isso ficou evidente em um trecho da entrevista em que o entrevistado discorre sobre os quatro sabores do alimento instantâneo, dando ênfase a um deles que é doce para se adequar em culturas onde o alimento salgado não é comum na primeira refeição do dia. Além disso, outro elemento que confirma a atenção da Empresa A com a adequação de seus produtos à população e à cultura local pode ser observada por meio do seguinte trecho encontrado na pesquisa documental:

O nosso objetivo é oferecer soluções reais em alimentação adaptando ou criando novos produtos de acordo com a necessidade e características de cada região, atendendo às demandas mundiais em situações de emergência e calamidade ou em locais de alto risco à vida ou de baixo índice de desenvolvimento humano.

Com isso, fica evidente a preocupação da Empresa A com as diferentes necessidades dos seus potenciais clientes imersos em suas cultura.

Já o último critério da categoria de análise produtos e serviços diferenciados, relacionado à necessidade de (iv) melhoria no acesso aos novos produtos e serviços, não se aplica à Empresa A. A explicação para isso está nas estratégias escolhidas para o negócio, cuja distribuição fica a cargo dos clientes diretos da empresa, aqueles que compram os produtos e distribuem para a população com dificuldades de alimentação.

4.1.1.3 Inovação em produtos, processos e serviços

A categoria de análise inovação em produtos, processos e serviços foi dividida em quatro critérios, sendo: (i) inovação em produtos e serviços, (ii) inovação em processos, (iii) inovação disruptiva e (iv) soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis.

O critério (i), inovação em produtos e serviços, se mostrou evidente no que diz respeito ao produto, em virtude da própria característica do negócio. De acordo

com Marcos, o processo de desenvolvimento do produto aconteceu da seguinte forma:

Inicialmente a gente contratou uma equipe de engenheiros de alimentos, nutricionistas, onde a gente desenvolveu essas formulações e começamos inicialmente pelas sopas, vou pegar uma aqui pra você ver. E a gente chamou isso de alimento social que é realmente o foco, ele é um alimento voltado para combate à fome em duas situações: emergência de catástrofes e emergência nutricional permanente, que é aquele cara que não tem o que comer pela sua situação social (MARCOS).

Este trecho da entrevista revela que a inovação no produto, embora idealizadas pelos sócios, foi feita primeiramente com o esforço de engenheiros de alimentos e nutricionistas que desenvolveram a formulação básica dos produtos para o devido atendimento ao público-alvo em questão. O critério sobre inovação em produto ficou evidente também no trecho a seguir, encontrado por meio da pesquisa documental.

Com toda esta experiência e a vontade pessoal de criar algo para ajudar as pessoas, surgiu a ideia de desenvolver uma linha de produtos inédita no país, voltada ao combate a fome em situações de risco. Produtos altamente nutritivos e de consumo imediato, o que facilita a logística e a armazenagem, além do preparo, evitando o desperdício e fazendo com que os recursos sejam otimizados.

A pesquisa documental também identificou um trecho em que a Empresa A cita algumas de suas características inovadoras frente aos demais produtos, conforme a seguir:

Existem diversos exemplos no mundo de alimentos doados ou vendidos para ajuda humanitária que são estragados pelo fato da população que os recebe não terem capacidade de cozinhá-los e consumi-los. Nossa linha de produtos evita este desperdício, pois facilita a operação em todas as suas etapas, desde da logística, até o consumo.

O critério (ii) inovação em processos também foi identificado na Empresa A, embora em menor relevância quando comparado ao critério anterior. De acordo com a entrevista feita com Marcos, o processo de produção da empresa se resume em:

A gente terceiriza, mas é uma terceirização diferente da convencional assim, uma terceirização tradicional você diz o que você quer do produto e o seu terceiro entrega, né, na verdade eu faço ao contrário, a equipe de desenvolvimento e controle é minha, então, a gente que desenvolve a fórmula. Eu compro as matérias primas, então, eu entro na empresa terceirizada com as minhas matérias primas, com a minha embalagem, com a minha equipe e praticamente só terceirizo a mão de obra do operador de

máquina e as máquinas né, e depois de envazado eu tiro ele de dentro da indústria. Então, é quase que uma prestação de serviço, não é? Porque hoje tem diversas linhas de financiamento muito fáceis pra você montar equipamentos, mas a gente tá segurando isso por dois motivos: primeiro como a gente não vende no varejo, a gente vende muito sobre demanda, sob encomenda, então, não adianta eu ter uma equipe 24h por dia produzindo sopa, aí eu vi montar um estoque gigante e segundo ponto o rama de atuação é muito grande, ele varia muito. Então, você vê nós temos uma sopa, estamos no final do processo de desenvolvimento de uma barrinha de cereal, com umas vitaminas então, e tem uma pasta de amendoim, então, são três produtos totalmente diferentes, então, não tinha o porque eu montar um mega conglomerado industrial se são linhas diferentes. Então, tem muita ociosidade da indústria brasileira nesse ponto de tempo hora/máquina. A gente está aproveitando isso e até quando der a gente vai levar assim. Aí eu consigo me arriscar em outras coisas mais do que na parte produtiva, então, eu prefiro me arriscar em desenvolvimento de produtos do que produtos (MARCOS).

Conforme o processo produtivo descrito pelo entrevistado da Empresa A, são evidentes suas estratégias para redução de custo com a produção terceirizada, embora em um grau menor de terceirização, pois a Empresa A fornece todas as matérias-primas, embalagens, etc, ficando a cargo da empresa prestadora do serviço apenas o fornecimento das máquinas e seus operadores. Essa produção feita de forma diferenciada pode estar relacionada com a necessidade da remodelação dos processos para produtos destinados para a base da pirâmide, indicados por Prahalad (2005). Isto resulta, a partir da interpretação do trecho anterior, na redução de custos em função da inexistência de uma estrutura própria para a produção dos alimentos. Outro benefício desse processo produtivo de produção em um mercado com grande ociosidade, além disso, a redução do tempo que a Empresa A despense com o processo de produção em si, deixando maior espaço para atividades como o desenvolvimento de produtos e prospecção de clientes, é outro fator que justifica essa estratégia de produção industrial diferenciada.

O critério (iii) inovação disruptiva, no contexto apresentado por Hart e Christensen (2002), não foi evidenciado por meio das estratégias de coletas de dados feitas pelo autor na Empresa A.

Já o critério (iv) soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis, tornou-se evidente no seguinte trecho da entrevista feita com o Marcos:

Tem países que pra chegar o alimento é mais difícil, entre eles estão a corrupção, desvio de alimentos, má condições de armazenagem, situações realmente em que o transporte não chega, alimentos perecíveis. Então, dentro da logística existem alguns elementos que complicam e você precisa ter uma eficiência nisso tudo. Até vi uma matéria esses dias dizendo que teve um furacão no Japão e lá eles foram atendidos com aqueles copinhos de macarrão, é instantâneo e tal e substitui uma refeição, mas imagine pra você fazer a logística daquilo é muito complicado. Então, você pega lá um container de 20 pés que é o menor... quantos copos daquele... de tudo o que você transporta, metade é ar ali, né, e então você pega ali e pode encher um container ali de copo e isso vai assim talvez uns... não sei quanto, mas a eficiência é ruim. Em compensação, se você pega um alimento em pó, por exemplo, instantâneo como esse meu, se você colocar lá 20 toneladas num contêiner, você tem 400 mil refeições dentro dele, né, 20.000 kg vezes 20 refeições por quilo, nós estamos falando de 400 mil refeições, então, para 400 mil copinhos de macarrão iam ser necessários muitos, muitos container. Então, isso é a eficiência logística (MARCOS).

De acordo com este trecho, as características do mercado da base da pirâmide foram levadas em consideração, como as condições de armazenagem e transporte, prazo de validade dos produtos. O entrevistado citou também o episódio em que uma população vítima de uma catástrofe natural foi atendida com copos de plásticos contendo macarrão instantâneo dentro. Apesar da facilidade do consumo, uma vez que bastaria adicionar água fervente à mistura, o transporte do produto não se deu tão facilmente, já que ele ocupou muito mais espaço do que os produtos da Empresa A ocupariam. Além desses elementos identificados por meio das entrevistas, o pesquisador observou também que as embalagens dos produtos contêm instruções na língua portuguesa e também na inglesa, facilitando a administração por instituições e populações de outros países.

Estes elementos identificados na pesquisa, relacionados ao critério soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis, estão em acordo com as indicações de Hart e Christensen (2002) e Prahalad (2010) no que se refere às necessidades de soluções adaptáveis e transportáveis entre países, idiomas e culturas.

4.1.1.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

A categoria relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide foi dividida entre três critérios, sendo: (i) diálogos profundos, (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais e (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios.

O critério (i) diálogos profundos não se aplica à Empresa A, uma vez que não há contato da empresa com a população da base da pirâmide, isso é feito por intermédio de organizações de ajuda humanitária, por exemplo.

O critério (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais foi satisfeito pela Empresa A, uma vez que sua interação com a população dos mercados BoP é feita via intermediários, como as ONGs.

O critério (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios foi satisfeito ao constar que os integrantes desse nível da pirâmide econômica mundial ocupam o papel de consumidores. Logo, não há geração de renda para essas pessoas. O benefício que a Empresa A oferece à população da base da pirâmide é o fornecimento de produtos com baixo custo e alto desempenho para o atendimento de suas necessidades.

4.1.1.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

A categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental, bem como seus critérios (i) salto verde e (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade, não foi identificada no caso da Empresa A. Em nenhum momento da entrevista, da observação não participante ou da pesquisa documental foi identificado algum elemento que fizesse referência à preocupação ambiental, como a relacionada à seleção dos fornecedores, à produção, à distribuição ou à reciclagem dos resíduos.

4.1.1.6 Contribuições para a sustentabilidade

Os dados da Empresa A analisados até aqui por meio do modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, possui ao todo dezessete critérios e cinco categorias de análise que foram investigados em campo na etapa de coleta de dados. O QUADRO 10 resume as características encontradas da Empresa A frente a cada um dos critérios propostos anteriormente. A análise dos

critérios pode resultar em quatro elementos, sendo: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito.

Categorias de análise	Crítérios	Análise dos critérios
Imaginação expandida	Novo mercado	Satisfeito
	Novos modelos de negócio	Não satisfeito
	Elevação do poder de compra	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não se aplica
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Satisfeito
	Produtos resistentes	Satisfeito
	Produtos adequados à população e à cultura local	Satisfeito
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Não se aplica
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Satisfeito
	Inovação em processos	Satisfeito
	Inovação disruptiva	Não satisfeito
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Satisfeito
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Não se aplica
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Parcialmente satisfeito

QUADRO 10 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA A
 FONTE: O autor (2015)

Com base nas evidências apontadas pelo QUADRO 10 e nas características da Empresa A, pode-se dizer que ela se enquadra como empresa Tipo 2 ao adotar a população da base da pirâmide como consumidores de produtos diferenciados, adaptados e inovadores. Com base nisto, suas principais contribuições com as dimensões da sustentabilidade, a partir dos estudos de Elkington (1997) e encontradas neste estudo foram:

Os principais ganhos da dimensão **econômica** estão relacionados com o acesso ao mercado da base da pirâmide que, conforme Prahalad e Hart (2002),

podem significar a nova onda de crescimento das organizações. A Empresa A conseguiu entrar no mercado de consumo BoP com seus produtos inovadores e totalmente adaptados à realidade e às necessidades desta população. Embora a venda não seja feita diretamente à base da pirâmide, mas sim em especial às instituições de ajuda humanitária, considera-se o fato de que seus consumidores efetivos sejam as pessoas pobres ou, no máximo, as pessoas vítimas de catástrofes ambientais e, portanto, a comercialização dos produtos existe para o atendimento dessas pessoas. Logo, a oportunidade de mercado foi aproveitada pela empresa que viu seus lucros aumentarem com o tempo, sendo seus ganhos provindos das quantidades de produtos vendidos e não das margens de lucros individuais.

Quanto aos ganhos **sociais**, salienta-se que a Empresa A não gera renda na base da pirâmide, ou seja, não consegue diminuir o padrão de pobreza presente nas comunidades em que atua. No entanto, as necessidades de alimentação dessas pessoas são atendidas, mesmo que momentaneamente, pelos produtos que empresa oferece de forma adaptada às suas necessidades nutricionais e às suas condições de vida.

Quanto aos ganhos **ambientais**, salienta-se que nenhum elemento que identificasse essa dimensão foi encontrado na pesquisa de campo. Tanto os recursos utilizados na produção, quanto nas etapas de distribuição, consumo e pós-consumo não foi evidenciada nenhuma estratégia de combate à poluição, diminuição do consumo de recursos, reciclagem das embalagens ou qualquer outra prática que remetesse à dimensão ambiental. O QUADRO 11 resume as principais conclusões inferidas da Empresa A quanto às suas possíveis contribuições para a sustentabilidade:

Desta forma, pode-se dizer que as dimensões econômica e social se destacaram como importantes na contribuição para a sustentabilidade, já a dimensão ambiental não recebeu esta mesma atenção. Esta afirmação, embora justificada anteriormente, está em desacordo com o que foi definido *à priori* nesta dissertação quando foi demonstrado que as empresas do Tipo 2 possuem apenas foco econômico. No caso da Empresa A, além do pilar econômico, a dimensão social também possui ponto central em sua atuação.

Tipologia	Caracterização	Crerios satisfeitos	Contribuiçes para a sustentabilidade
Tipo 2	BoP como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados e inovadores	Novo mercado; melhor relaçaõ preçõ-desempenho; produtos resistentes; produtos adequados a populaçaõ e a cultura local; inovaçaõ em produtos e serviços; inovaçaõ em processos; soluçes tecnolõgicas adaptáveis e transportáveis.	Econômicos: acesso ao mercado da base da pirâmide nacional e internacional por meio de produtos inovadores e adaptados à cultura e à populaçaõ.
			Sociais: atendimento de necessidades específicas da populaçaõ da base da pirâmide em situaçaõ crítica de fome ou de pessoas em situaçes de problemas ocorridos em funçaõ de catástrofes naturais.
			Ambientais: preocupaçaõ parcial com a questãõ da eficiênciã logísticã, por meio das embalagens maiores e, portanto, com menor impacto.

QUADRO 11 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA A PARA A SUSTENTABILIDADE
 FONTE: O autor (2015)

Embora o pilar ambiental da sustentabilidade não tenha se destacado, a atuação da Empresa A fornece à base da pirâmide subsídios que auxiliam à manutenção de um patamar mínimo da qualidade de vida das comunidades em que está presente, justificando sua importância para essas populações. De forma paralela aos benefícios sociais, a Empresa A conquista ganhos econômicos nesta ação e, portanto, sustentando o patamar econômico.

4.1.2 ANÁLISE DA EMPRESA B

A Empresa B é uma empresa de pequeno porte, situada em Curitiba/Pr., que se autodenomina como uma empresa social que trabalha com a mediação de conflitos fundiários entre proprietários de grandes extensões territoriais urbanas invadidas e seus efetivos moradores que não pagaram pela propriedade, mas que lá construíram suas casas. Estas pessoas, também chamadas de invasores, são majoritariamente de baixa renda e não possuem outra opção de moradia.

De acordo com informações cedidas na entrevista, alguns problemas relacionados à ocupação irregular são: insegurança dos moradores ao construir suas casas, pois não sabem se ali poderão viver por um longo tempo; falta de infraestrutura urbana, como asfalto, iluminação pública, esgoto, calçadas, pois a

área pertence a uma pessoa, família ou empresa e a atuação do poder público poderia incentivar invasões em áreas particulares; conflitos entre os proprietários e aqueles que estão com as posses dos terrenos; baixa arrecadação de tributos, como o Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), que não podem ser cobrados dos moradores, diminuindo as arrecadações das prefeituras; excesso de ações de reintegração de posses movidas pelos proprietários legais no judiciário.

Todas estas características geram uma série de problemas para vários grupos de pessoas e instituições. Porém, a insegurança dos moradores, a falta de infraestrutura e os conflitos entre os interessados nos terrenos acabam por deixar sérias consequências para as populações mais pobres que muitas vezes não possuem alternativas e continuam naquela situação degradante. Conforme a pesquisa de campo, a Empresa B existe para auxiliar a resolução desses problemas e, em troca, ganhar algum valor monetário que propicie a continuidade do negócio.

A concepção da Empresa B se deu quando seu presidente e fundador, aqui chamado pelo nome fictício de Antônio, era funcionário da prefeitura de uma cidade de médio porte que sofria com problemas relacionados às ocupações irregulares. De acordo com a entrevista, grande parte da população do município vivia nestas condições de baixa qualidade de vida e isso trazia outros problemas ao município, como aqueles mencionados anteriormente. Com a finalidade de auxiliar a resolução desses problemas, o então prefeito da cidade nomeou Antônio que, juntamente com uma equipe, faria um levantamento contendo quais as áreas do município estavam ocupadas irregularmente e qual o número de famílias nesta situação. Ao finalizarem esta etapa do plano de gestão de áreas irregulares, houve a troca de prefeitos e a nova gestão não deu continuidade ao plano. Além disso, outra ação tomada pela nova gestão do município foi a demissão de alguns funcionários ligados diretamente à gestão anterior. Com isso, Antônio também fora desligado.

Mesmo fora da prefeitura, Antônio ainda não conseguia esquecer a situação de todas as pessoas que ele havia visitado há poucos meses, vivendo em áreas com infraestrutura precária e sem a segurança que uma escritura poderia trazer àqueles lares. Foi então que surgiu a ideia para a fundação da Empresa B, uma organização com fins lucrativos, mas com condições de resolver problemas sociais, especificamente aqueles relacionadas à ocupação irregular de terrenos.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados coletados na pesquisa de campo frente às cinco categorias de análise propostas *à priori*.

4.1.2.1 Imaginação expandida

A categoria de análise imaginação expandida foi dividida em quatro critérios, sendo: (i) novo mercado, (ii) novos modelos de negócio, (iii) elevação do poder de compra e (iv) molde das aspirações.

Quanto ao critério (i) novo mercado, pode-se dizer que a atuação da Empresa B está dentro do chamado, por Prahalad e Lieberthal (1998) e Prahalad e Hart (2002), novo mercado, quando a empresa decidiu focar suas atividades não mais no tradicional mercado do topo, mas sim na base da pirâmide. Esse critério tornou-se evidente no seguinte trecho da entrevista:

A nossa atuação acontece em áreas particulares ocupadas por uma população predominante de baixa renda, são as invasões né, na verdade a gente usa o termo ocupação irregular. Então, essas áreas foram ocupadas há muitos anos e hoje já contam assim com alguma infraestrutura, mas predominantemente são compostas por pessoas de baixa renda. Somos a única empresa que faz isso no Brasil (ANTÔNIO).

Ao afirmar que a atuação da empresa acontece nos mercados de baixa renda, a Empresa B acaba por focar suas estratégias no mercado da base da pirâmide, até então inexplorado por outras empresas do ramo.

O segundo critério em análise foi o (ii) novo modelo de negócio que, segundo Simanis e Hart (2008), é necessário para a atuação direta no mercado BoP. No presente caso investigado, este critério foi evidenciado, uma vez que a Empresa B é a pioneira no ramo de regulações fundiárias de áreas invadidas, sendo necessário então um novo modelo de negócio capaz de contemplar toda a especificidade da atuação. Conforme os dados da pesquisa documental e da entrevista, constatou-se que a empresa possui o fluxo de atividade demonstrado na FIGURA 9.

Inicialmente, é feita a prospecção de novas áreas a serem regularizadas. Este trabalho geralmente é realizado por uma equipe de três pessoas, entre elas o presidente e fundador da empresa. Após a identificação das áreas potenciais, são feitas reuniões com o representante da comunidade, com a prefeitura e com os proprietários que, após várias rodadas de reuniões, entram em acordo quanto a algumas características da transação, tais como: valor dos terrenos e áreas a serem regularizadas. Em seguida, são feitas reuniões com a população e visitas às casas

dos moradores para que todas as questões sejam esclarecidas e um número maior de pessoas faça adesão ao acordo de legalização dos terrenos.

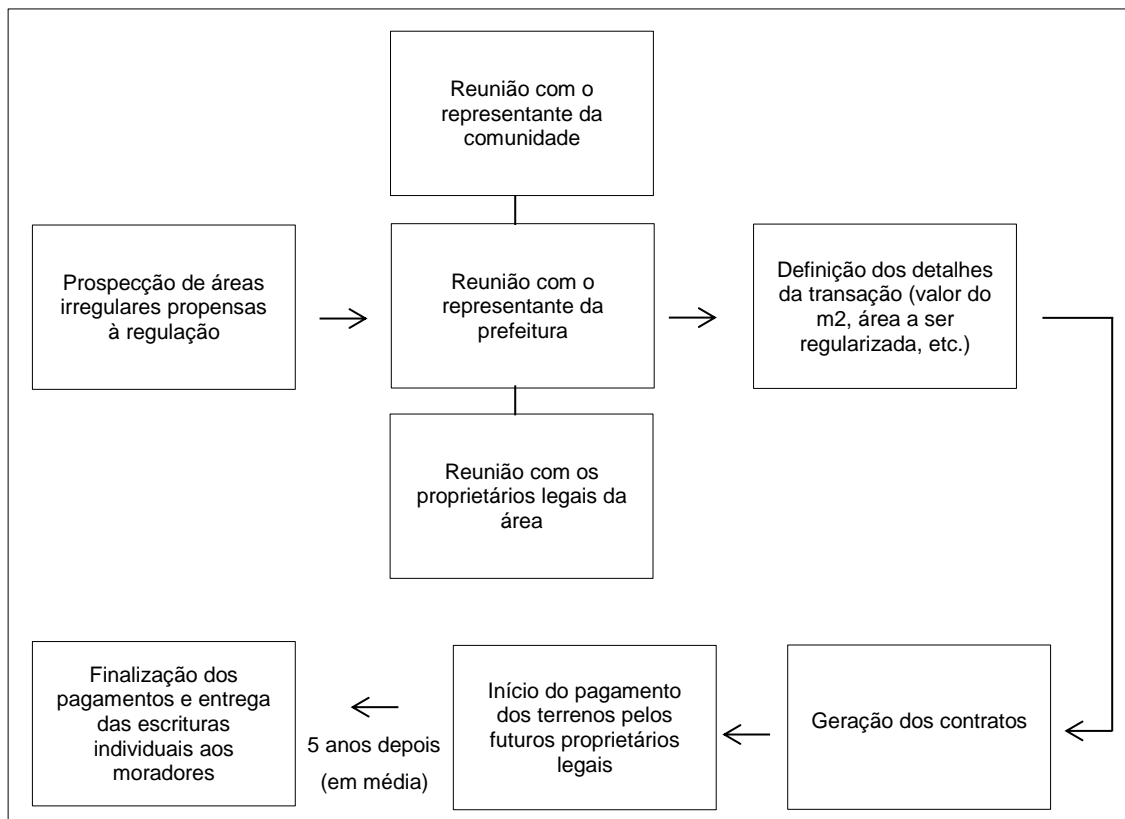


FIGURA 9 – FLUXO DE ATIVIDADE DA EMPRESA B
FONTE: O autor (2015)

O critério (iii) elevação do poder de compra, aos moldes destacados por Prahalad e Hart (2002), também foi evidenciado na pesquisa. Uma vez que a população envolvida na ocupação irregular de terrenos é, em absoluta maioria, de baixa renda e não possui condições para a compra de terrenos a preços normais, então, a Empresa B faz a intermediação para que este acesso seja possibilitado, conforme trecho da entrevista:

A gente faz uma avaliação socio-econômica também para saber qual é a capacidade financeira dos moradores, quanto eles poderiam pagar. A gente já nesse momento identifica que a maioria deles aceita, quer regularizar, realmente aceita pagar (ANTÔNIO)

O trecho da entrevista faz referência à característica da empresa em levar em consideração a particularidade de cada família, inclusive sua capacidade de

pagamento. Para isso, os terrenos são parcelados em até sessenta pagamentos e seus valores reduzidos em comparação com os valores de mercado.

O critério (iv) molde das aspirações está relacionado, de acordo com Prahalad e Hart (2002), com a necessidade de treinamento ou demonstrações sobre como o produto ou serviço em questão pode ser benéfico a um indivíduo ou a uma população. Esse critério também foi observado na Empresa B quando o entrevistado falou sobre as diversas reuniões que são feitas com os integrantes da comunidade, bem como as visitas às casas e até mesmo tendas provisórias que são montadas na localidade para o atendimento dos interessados.

O entrevistado discorreu também sobre a necessidade de esclarecer mais de uma vez a forma de trabalho da empresa para alguns moradores que demoram a aderir ao contrato por não entender o porquê uma empresa decidiu auxiliá-los na regulação de seus terrenos. Algumas explicações são feitas e, então, o contrato é assinado, conforme demonstrado no trecho da entrevista:

A gente diz que não adianta ficar esperando mais 30 a 40 anos pela promessa de que vão receber de graça, o que não acontece. Então, eles preferem pagar um valor que caiba no orçamento deles (ANTÔNIO).

Questionado sobre a existência de moradores que decidem não aderir ao plano coletivo de pagamento dos terrenos, o entrevistado disse que isso ainda não tinha acontecido e o motivo era o baixo valor das mensalidades e o sonho de conseguir uma escritura com a legalização do imóvel. Para o entrevistado, “o máximo que aconteceu foi um morador que não quis assinar o contrato e, portanto, não era obrigado a fazer o pagamento das parcelas” (Antônio). Porém, passados três anos do início da atuação da Empresa B em sua comunidade, o morador decidiu pagar por sua propriedade em dois anos o que os seus vizinhos demoraram cinco anos.

4.1.2.2 Produtos e serviços diferenciados

A categoria de análise produtos e serviços diferenciados foi dividida em i) melhor relação preço-desempenho; ii) produtos resistentes; iii) produtos adequados à população e à cultura local; iv) melhorar o acesso a novos produtos e serviços.

Seguem a análise dos dados coletados para o caso Empresa B frente a estes critérios.

O critério (i) melhor relação preço-desempenho foi evidenciado logo no início da entrevista quando o entrevistado falou sobre a forma de atuação da empresa e os preços cobrados por cada lote de terra, conforme trecho a seguir:

Depende a negociação, em São Paulo é uma outra realidade, regularizar áreas lá são 170 reais o metro quadrado, aqui, principalmente as áreas que a gente iniciou lá nos anos 2000-2002, perto de 14 reais o metro quadrado. Então, nós conseguimos regularizar um lote de 300 metros quadrados por 4.200 reais.... nada, é quase nada isso. Hoje está um pouco mais alto o valor, mas mesmo assim é muito mais baixo que o valor de mercado, né, aqui uma área que estamos realizando uns estudos agora e foi feito uma proposta de um lote médio de 176 metros quadrados, um lote considerável, não é tão pequeno, a 15 mil reais. É pouco, pelo valor de mercado eles vendem posses lá por até 100 mil reais e ainda são irregulares (ANTÔNIO).

O discurso acima demonstra que a empresa pratica um preço abaixo do preço de mercado cobrado pelos terrenos. Isso se deve ao fato de que para o proprietário legal da área ocupada há muitos anos, o valor do terreno já foi perdido e a reintegração de posse, segundo o entrevistado, dificilmente será executada em função do apelo social e político do poder executivo. Além disso, a Empresa B se autodenomina uma empresa social e, portanto, tem como missão gerar um bem social em conjunto com ganhos econômicos e, por isso, mantém uma “margem de lucro baixa” (ANTÔNIO) para cada terreno negociado.

Estas estratégias estão em consonância com o que Prahalad (2005) argumentou sobre as baixas margens de lucros unitários ou por transações. Para o autor, no mercado da base da pirâmide, as empresas conseguem ganhos econômicos por meio da quantidade de produtos vendidos ou pela quantidade de serviços prestados, como no caso da Empresa B que trabalha com vários contratos dentro de cada comunidade, conforme trecho abaixo retirado da entrevista feita na empresa:

O que você vai fazer com tantas famílias? Tem áreas que são 30 a 40 famílias, mas existem áreas que são 800 a 900 famílias. Não é cabível deixar todas essas pessoas sem casa. Pra onde elas vão? Onde vão morar? (ANTÔNIO).

Ao trabalhar com várias comunidades concomitantemente, a Empresa B consegue diminuir o valor unitário cobrado para o serviço e obter ganhos de escala pela quantidade de famílias que compõem a sua clientela.

O critério (ii) produtos resistentes não se aplica para o caso da Empresa B, em função da própria característica de empresa prestadora de serviços e não produtora ou vendedora de produtos.

Já o critério (iii) produtos adequados à população e à cultura local foi evidenciado na Empresa B. Isso se deve pela característica de atuação da empresa que atua somente em comunidades com problemas relacionados a terrenos irregulares no Brasil. Estas comunidades, embora com muitas características em comum, possuem particularidades que são levadas em consideração pela Empresa B, como quando algumas possuem certa infraestrutura, como esgoto, ruas asfaltadas e água encanada de forma regular, e outras não, a empresa rapidamente toma ações em conjunto com a prefeitura da cidade para a melhoria na qualidade de vida da população. Além disso, quando um morador afirma não conseguir pagar o valor da mensalidade fixada, são feitas reuniões entre os representantes da Empresa B para que a demanda do morador seja atendida, caso constate sua real incapacidade de pagamento.

O quarto critério da categoria de análise em questão está relacionado com a necessidade (iv) melhorar o acesso a novos produtos e serviços. No caso da Empresa B, este critério foi verificado quando, por exemplo, a equipe responsável pela prospecção de novas áreas a serem regularizadas decide por começar a trabalhar em alguma comunidade. Para que os moradores sejam contatados e recebam todas as informações necessárias, são feitas reuniões em grupo e visitas às casas. Como a maioria dos moradores trabalha fora de casa durante o dia, muitas visitas são feitas à noite ou aos finais de semana. São dispostas tendas e entregues panfletos sobre o serviço que a Empresa B passou a oferecer na comunidade, bem como é colocado um número de telefone para a solução de dúvidas dos moradores.

4.1.2.3 Inovação em produtos, processos e serviços

A categoria de análise inovação em produtos, processos e serviços foi dividida em quatro critérios: (i) inovação em produtos e serviços; (ii) inovação em processos; (iii) inovação disruptiva; (iv) soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis. A seguir serão apresentadas a análise de cada um desses critérios para a Empresa B:

O critério (i) inovação em produtos e serviços foi observado na Empresa B no seguinte trecho retirado da entrevista feita pelo pesquisador: “Até hoje o negócio é inovador porque somos a única empresa que faz isso no Brasil” (ANTÔNIO).

O trecho apresenta os serviços da Empresa B como inovadores para o Brasil, pois é a única empresa que presta este tipo de serviço. Essa característica, bem como os benefícios oferecidos para as comunidades com terrenos regularizados pela empresa, fez com que o empreendedor, aqui chamado de Antônio, ganhasse vários prêmios nacionais e internacionais. Um dos prêmios nacionais foi o Empreendedor Social da Folha de São Paulo e outro internacional, como o Ashoka’s Changemakers, onde o empreendedor venceu mais de 200 projetos provenientes de quarenta e sete países. De acordo com a entrevista, a conquista destes dois primeiros, em conjunto com outros tantos, fez com que a empresa ganhasse notoriedade, o que culminou, inclusive, no recebimento de recursos de um fundo de investimentos de impacto social de relevância nacional, em 2012.

O critério (iii) inovação em processo também foi encontrado no caso Empresa B, conforme trecho da entrevista:

A gente já leva esse acordo pronto, inclusive com o valor de metro quadrado que foi aceito pelos moradores e pelos proprietários, então, eu não preciso passar por uma avaliação judicial de um perito que se arrastaria por muito mais tempo, então a gente já chega com um acordo, uma composição (ANTÔNIO).

Ao reformular o processo de regularização fundiária, com o apoio de prefeituras, governos e do poder judiciário, a Empresa B diminui o tempo de espera para a regularização, bem como o valor pago pelo imóvel, quando comparados à outras formas de regularização fundiária. Essa evidência está em concordância com

o que Prahalad (2005) argumenta sobre a necessidade de remodelagem dos processos produtivos ou, no caso, processo de prestação de serviço.

Este trecho da entrevista, além de estar em consonância com o critério inovação em processo, está também em acordo com o critério (iii) inovação disruptiva que, no contexto da literatura BoP, está relacionada com uma nova forma para a execução de atividades com a finalidade, entre outras, de extinguir alguns intermediários que poderiam encarecer o serviço (HART; CHRISTENSEN, 2002).

O critério (iv) soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis também foi observado na Empresa B, uma vez que seus serviços podem ser alocados para diferentes comunidades, ou seja, podem ser replicados para outras populações. No entanto, em virtude da própria característica do serviço prestado pela empresa, não há necessidade do item facilidade de transporte.

4.1.2.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

A categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide foi dividida em três critérios: (i) diálogos profundos; (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais e (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios. Seguem as análises de cada um dos critérios para a Empresa B.

O critério (i) diálogos profundos, na visão de Prahalad e Hart (2002) e Simanis e Hart (2008) está relacionado com a necessidade das empresas ouvirem as demandas das populações da base da pirâmide. No caso da Empresa B, sua própria fundação se deu por um desejo da população até então não atendido. Outro elemento que evidencia o critério diálogo profundo é a atenção dada às necessidades de infraestrutura da localidade, como asfalto, calçada e esgoto, que, quando entendidas como inadequadas, são levadas à prefeitura, pressionando à tomada de alguma ação de melhoria da qualidade de vida dos moradores.

Quanto ao critério (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs e empresas locais, constatou-se que a empresa possui uma forte relação com a população da base da pirâmide, por meio de contatos via telefone e, inclusive, presenciais, aproximando a empresa das pessoas que demandam o serviço, conforme

argumentos de Prahalad e Hart (2002) e Simanis e Hart (2008) que entendem que essa aproximação é benéfica em atuações no mercado BoP. No entanto, não foi encontrada nenhuma evidência sobre a atuação de ONGs ou empresas locais que pudessem auxiliar no processo de atuação da Empresa B.

O terceiro critério desta categoria de análise está relacionado com a (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios, assumindo papéis de fornecedores, distribuidores, trabalhadores ou consumidores (SIMANIS; HART, 2008). No caso da Empresa B, este critério foi satisfeito pelo fato dos integrantes da base da pirâmide assumirem o papel de consumidores. Logo, não há geração de renda para estas pessoas, característica citada por Simanis e Hart (2008) como importantes para diminuição da pobreza. Mesmo assim, a atuação da empresa em questão possibilita um grande ganho social ao dar segurança para os moradores por meio da possibilidade de conseguirem a regularização dos seus terrenos.

4.1.2.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

A categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental possui dois critérios, sendo: (i) salto verde e (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade. Seguem considerações sobre os dois critérios:

O critério (i) salto verde não foi evidenciado na pesquisa, pois o foco deste critério são as tecnologias, sendo este foco não compartilhado pelo serviço oferecido pela empresa em análise.

Já o critério (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade foi atendido, dentro das características particulares da Empresa B, conforme trecho a seguir:

Pesquisador: Então, as pessoas que estão em áreas como beiras de rio, em reservar e tal, essas pessoas não conseguem regularizar seus terrenos?
Entrevistado: Não conseguem, a gente não pode regularizar, esses lotes ficam de fora, a gente não regulariza. Agora, eventualmente, no momento em que essas pessoas tiverem que desocupar, porque não acontece no mesmo momento isso aí, às vezes leva anos, mas no momento em que essa pessoa tiver que desocupar, vai ser indicado, determinado pra ela ser deslocada pra dentro da área regularizada ou em processo de regularização.

Se isso não der pra fazer, será dado um outro local pra ela morar. Tem uns apartamentos subsidiados pelo governo, mas a pessoa vai ter que adquirir também, mas com taxas menores, mas terá de pagar (ANTÔNIO).

O trecho destaca a resposta do entrevistado para uma questão ambiental pertinente à área de atuação da empresa. Como a resposta do entrevistado foi em concordância com os preceitos ambientais relacionados à preservação de áreas na beira de rios ou reservas ambientais, pode-se dizer que há respeito às condições legais para com o meio ambiente. Porém, não há ênfase para esta questão, satisfazendo parcialmente este critério.

4.1.2.6 Contribuições para a sustentabilidade

Os dados da Empresa B, coletados por meio da observação não participante, pesquisa documental e entrevistas, foram analisados por meio do modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, que possui, ao todo, dezessete critérios que foram investigados. O QUADRO 12 resume as características encontradas da Empresa B frente a cada um dos critérios propostos. A análise dos critérios pode resultar em: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito.

A partir das evidências apontadas pelo QUADRO 12 e nas características gerais da Empresa B, chega-se à conclusão de que ela se enquadra no Tipo 2, pois adota a população da base da pirâmide como consumidores de produtos diferenciados, adaptados e inovadores. Com base nestas informações, as principais contribuições da Empresa B para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997) foram:

Os ganhos **econômicos** no mercado BoP podem significar a nova onda de crescimento para as organizações que, de acordo com Prahalad e Hart (2002), devem buscar alternativas inovadoras para atuação nos mercados compostos pelas pessoas mais pobres do mundo. A Empresa B encontrou um mercado ainda não satisfeito ou até mesmo não constituído, uma vez que não havia e não há outra empresa especializada na solução de conflitos fundiários por posse de terra. Como não há concorrentes, existe um número considerável de clientes pagando suas

mensalidades e uma grande demanda ainda não atendida, pode-se dizer que a Empresa B alcançou o chamado “novo mercado” e, com isso, conquistou ganhos econômicos mais expressivos.

Categories de análise	Crítérios	Análise dos critérios
Imaginação expandida	Novo mercado	Satisfeito
	Novos modelos de negócio	Satisfeito
	Elevação do poder de compra	Satisfeito
	Molde das aspirações	Satisfeito
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Satisfeito
	Produtos resistentes	Não se aplica
	Produtos adequados à população e à cultura local	Satisfeito
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Satisfeito
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Satisfeito
	Inovação em processos	Satisfeito
	Inovação disruptiva	Satisfeito
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Satisfeito
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Satisfeito
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Parcialmente

QUADRO 12 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA B
 FONTE: O autor (2015)

Quanto aos ganhos **sociais**, embora a Empresa B não seja capaz de gerar renda para a população da base da pirâmide, são alcançados importantes benefícios para as populações, em sua maioria, abaixo da linha de pobreza ou que vivem em situação de risco. Um dos benefícios para as populações da base pirâmide são as escrituras que regularizam o terreno e fazem com que as pessoas ganhem a segurança de ao terem um imóvel regularizado e livre de ações e ameaças de

reintegração de posses constantes. Outro benefício está relacionado com as infraestruturas que são possibilitadas depois da regularização dos terrenos. Redes de esgoto, iluminação pública, asfalto, calçadas são permitidas e, geralmente, realizadas com a pressão e apoio da Empresa B.

No que se refere aos ganhos **ambientais**, pode-se inferir que esse pilar da sustentabilidade não faz parte do foco de atuação da Empresa B. Embora algumas ações como a não regularização de áreas de preservação e a remoção de famílias destas áreas para localidades legalizadas dentro ou fora da comunidade demonstram certa preocupação da empresa com essa dimensão, porém, não foi constatada uma atuação próxima às necessidades ambientais, como relatadas em Elkington (1997) e Hart (2011). O QUADRO 13 resume as principais conclusões inferidas da Empresa B quanto às suas possíveis contribuições para a sustentabilidade:

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Contribuições para a sustentabilidade
Tipo 2	BoP como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados e inovadores	Novo mercado; novo modelo de negócio; elevação do poder de compra; molde das aspirações; melhor relação preço-desempenho; produtos adequados a população e a cultura local; melhorar o acesso a novos produtos e serviços; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; inovação disruptiva; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis; diálogos profundos; relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais.	<p>Econômicos: acesso ao mercado da base da pirâmide nacional por meio de um serviço inovador de regulação fundiária de áreas ocupadas de forma irregular.</p> <p>Sociais: atendimento de uma demanda social ainda não atendida por nenhuma empresa no país. Regularização de terrenos (segurança para os moradores) e possibilidade de melhoria de infraestrutura da localidade.</p> <p>Ambientais: poucas ações relacionadas à dimensão da sustentabilidade: não regularização de terrenos em áreas de preservação e remoção dos seus moradores para áreas legalizadas dentro ou fora da comunidade.</p>

QUADRO 13 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA B PARA A SUSTENTABILIDADE
 FONTE: O autor (2015)

Conforme evidenciado na análise das dimensões da sustentabilidade, pode-se dizer que a dimensão social se sobressai perante as demais, pois é o foco de atuação da Empresa B. No entanto, conforme mencionado pelo entrevistado, a dimensão econômica até certo ponto da história da empresa foi “renunciada”, resultando quase em um processo de falência. Ao constatarem o problema, os sócios decidiram dar mais atenção a questão financeira e, então, o foco da empresa

passou a englobar também a sustentabilidade econômica, como forma de dar continuidade ao negócio. Já a dimensão ambiental, embora alguns aspectos relacionados à preservação de áreas de reservas legais, não foi considerada como relevante para a atuação da Empresa B.

4.1.3 Análise da Empresa C

A Empresa C é uma organização de pequeno porte situada em Niterói/RJ. Sua produção envolve a reciclagem de papéis e a aplicação de sementes de flores, hortaliças e árvores nestes papéis para servirem de base para a impressão de campanhas de marketing de, em sua maioria, grandes empresas com destaque nacional e multinacionais. Assim, ao receberem e tomarem conhecimento do conteúdo dos panfletos informativos, convites, cartas, entre outros, os consumidores, acionistas ou potenciais clientes das empresas, ao invés de descartarem os papéis no lixo, podem rasgar os papéis e cobri-los com terra. Depois de algum tempo, ao invés de lixo, os papéis serão transformados em flores, hortaliças ou mudas de árvores.

A fundação da empresa se deu em especial pela atuação de Beatriz, nome fictício dado à diretora e fundadora da Empresa C. Sua atuação em uma ONG no interior do estado fez com que Beatriz se aproximasse de pessoas com problemas relacionados à pobreza extrema e ao lixo. De acordo com a entrevista, este trabalho voluntário foi motivado por uma depressão profunda que poderia ser abrandada com a atividade. No entanto, o envolvimento foi tão profundo que, mesmo depois de ser curada, Beatriz ainda continuou o trabalho voluntário. Nesta ONG, Beatriz trabalhava na oficina de reciclagem de papel e confecção de agenda, papel de carta, cadernos e outros produtos.

Alguns anos depois, Beatriz e a família decidiram mudar de cidade e ela, então, teve que deixar o trabalho na ONG. Procurando ideias para abrir um negócio na nova cidade, Beatriz e o marido tiveram a ideia de continuar com as reciclagens de papel, mas em uma empresa com fins lucrativos. Porém, observaram que existiam várias outras empresas que faziam este produto e, então, o mercado estaria saturado. Foi então que decidiram dar um apelo ambiental ainda maior ao

produto e resolveram fazer testes com sementes de plantas que pudessem ser inseridas no processo de reciclagem dos papéis.

A sociedade então foi formada por Beatriz, seu marido e seu ex-marido, com quem mantinha amizade em função principalmente do filho que tiveram enquanto casados. Como parte integrante do capital social, o ex-marido de Beatriz utilizou um terreno localizado em uma favela da periferia da cidade. Foi então que surgiu a Empresa C.

De imediato foram contratados alguns funcionários, todos da comunidade. Porém, conforme depoimento de Beatriz, muitos outros continuaram mandando seus currículos em busca de oportunidades na empresa. Os papéis reciclados eram comprados de catadores individuais e, com o tempo, passaram a ser comprados também de cooperativas de catadores.

No início, a Empresa C começou a trabalhar apenas com a reciclagem de papel e com a adição de sementes de plantas durante o processo produtivo. Esses papéis eram levados para uma gráfica responsável pela impressão, conforme as solicitações dos clientes da Empresa C e, depois, eram despachados. Conforme as vendas foram aumentando e as necessidades específicas da Empresa C também, foi decidido que a parte de impressão seria incorporada à estrutura da empresa e, assim, todo o processo poderia ser feito internamente. Como consequência, foram contratados outros funcionários para as novas atividades.

Atualmente, a empresa conta com um quadro de doze funcionários, sendo três sócios e nove colaboradores da comunidade. Seus papéis são utilizados por empresas de todo o Brasil, inclusive multinacionais, que buscam aliar suas marcas à questão ambiental e ao apelo representado pelo papel reciclado e pela possibilidade de transformá-los em plantas.

A seguir, cada uma das categorias de análise será investigada perante os dados coletados pela entrevista feita com Beatriz e pela pesquisa documental.

4.1.3.1 Imaginação expandida

A categoria de análise imaginação expandida, bem como cada um de seus critérios, não se aplicam para o caso Empresa C em função da sua característica de adotar a comunidade da base da pirâmide como parceiros de negócios e não como

consumidores. Portanto, não há como analisar critérios desenvolvidos para empresas que possuem como foco de atuação o mercado consumidor de baixa renda.

4.1.3.2 Produtos e serviços diferenciados

Assim como a imaginação expandida, a categoria de análise produtos e serviços diferenciados e seus quatro critérios também não se aplicam para o Caso C. A justificativa para isso é a mesma apresentada no item anterior, pois não há como avaliar produtos e serviços diferenciados para o atendimento das necessidades do mercado BoP, sendo este não um cliente-alvo da Empresa C.

4.1.3.3 Inovação em produtos, processos e serviços

A categoria de análise inovação em produtos, processos e serviços, assim como as duas anteriores, não se aplica no caso da Empresa C em função das justificativas apresentadas anteriormente.

4.1.3.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

Ao contrário das três primeiras categorias de análise que não foram satisfeitas, por tratarem especificamente de produtos, serviços e modelos de negócios desenvolvidos para o atendimento do mercado consumidor da base da pirâmide, sendo este foco não compartilhado pela Empresa C, a categoria relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide foi avaliada por meio de seus três critérios, sendo: (i) diálogos profundos; (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais e (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios.

O critério (i) diálogo profundo foi identificado por meio do contato frequente e direto demonstrado na entrevista feita com a fundadora da empresa, conforme trecho a seguir:

Ai num sábado, ela (uma pessoa da comunidade) ligou no celular do meu marido, dizendo que precisava de 10 reais pra comprar coisas para as crianças comerem, né, nós ficamos pensando assim: ó... eu não tenho 10 reais pra te dar, eu tenho uma oportunidade de trabalho que você vai poder ganhar 10 reais, trabalhando em casa e cuidando dos seus filhos (BEATRIZ).

A interpretação do trecho da entrevista feita com Beatriz demonstra a ligação direta que existe entre a empresa, por meio de seus três sócios, e os integrantes da comunidade, ou seja, da base da pirâmide local. Embora a moradora tenha pedido uma doação em dinheiro, foi-lhe dada à oportunidade de obtê-lo em troca de trabalho feito em casa, logo, não haveria a necessidade de deixar as crianças com uma pessoa paga para cuidar ou em uma creche particular, já que não haviam vagas na creche pública, o trabalho poderia ser feito em conjunto com as necessidades da moradora.

A necessidade de ouvir o que a população da base da pirâmide necessita foi evidenciada no seguinte trecho da entrevista:

Aí quando eu comecei o trabalho foi quando eu fiquei mais assustada e a gente recebeu, eu tenho até guardado, de 30 a 35 currículos por dia. Currículos sem qualificação nenhuma. Sabe aqueles currículos de papelaria que a pessoa preenche a mão? Sempre dizem: estou disponível para o crescimento da empresa e crescer junto com a empresa, só isso e os documentos. Aí isso mexeu muito comigo e eu falei: nossa! Como é que pode? A primeira coisa que você faz quando você vai montar uma empresa num lugar, foi uma expectativa de geração de emprego pra essas pessoas, né, aí ali foi muito forte, e a gente decidiu redesenhar a gestão da empresa, nós abrimos a empresa pra comunidade. Aí nós abrimos para a comunidade capacitações, né, em papel reciclado, não somente em papel semente, porque a gente ensinava outras coisas, eu não ia conseguir dar emprego pra todo mundo do início, né, inclusive eram só três vagas para começar. Então, a gente ensinava outras coisas, porque a pessoa podia fazer disso um ofício, né, na casa dela. Aí foi aí que tudo começou em relação ao emprego na comunidade (BEATRIZ).

Este trecho retirado da entrevista feita com Beatriz revela a importância dada à comunidade em que a empresa está inserida. Embora Beatriz e seus sócios não pudessem fornecer emprego para todos aqueles que se interessaram, foram feitas oficinas e treinamentos relacionados ao produto da Empresa C e outras técnicas

com o objetivo de proporcionar àquelas pessoas uma profissão e a capacitação para auxiliar na busca de outro emprego.

Embora o que Prahalad e Hart (2002) e Simanis e Hart (2008) propuseram ao falar sobre diálogo profundo esteja relacionado mais com a necessidade de ouvir as demandas da população e, então, fornecer um produto ou serviço para suprir aquela necessidade, tal critério também poderá ser satisfeito com o diálogo direto com a população da base da pirâmide sem, necessariamente, estar relacionado com oportunidades de mercado, como é o caso da Empresa C.

O critério (ii) relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais também foi evidenciado em vários aspectos. O primeiro deles está relacionado com a própria localização da empresa, dentro de uma favela. Conforme depoimento de Beatriz sobre a reação de algumas pessoas quando a localização da empresa foi escolhida:

Me chamaram de maluca porque é um lugar feio, né, é um lugar muito pobre, mas aí o que eu pensei: ele é perfeito, porque ali dava pra gente fazer.... já que o produto é um produto ecológico e por toda a minha experiência de comunidade e de lixo, aonde eu tinha visto lixo, eu tinha visto em volta pobreza, aonde tinha pobreza eu via a presença do lixo (BEATRIZ).

Embora muitas pessoas dissessem para Beatriz e seus sócios que a instalação de uma empresa dentro de uma comunidade carente poderia trazer muitos problemas, como assaltos, furtos e falta de infraestrutura, foi decidido que a empresa seria constituída exatamente naquele lugar, nas palavras de Beatriz, “repleto de pobreza e lixo”. Conforme constatado pelo pesquisador durante a entrevista, Beatriz queria dar continuidade ao trabalho iniciado anteriormente na ONG e, mesmo com uma empresa com fins lucrativos, sua vontade estava relacionada à geração de algum de algum benefício para a população pobre. Além disso, a matéria-prima da empresa é o papel já utilizado e isso seria adquirido por intermédio dos catadores e moradores da comunidade em questão. Diante desses motivos, mesmo com várias opiniões contrárias, a empresa foi construída em uma área da periferia, habitada por pessoas de baixa renda.

O presente critério cita também a atuação de ONGs e empresas locais que facilitem o acesso da empresa à base da pirâmide. No entanto, como a própria empresa mantém forte relação com a população da base da pirâmide, não seriam necessárias instituições que pudessem facilitar essa relação. A presença da ONG

em que Beatriz foi voluntária, porém, foi responsável por aproximá-la da população pobre, mas não se apresenta como um facilitador permanente do contato da empresa com a população pobre, como indicado por Simanis e Hart (2008).

O último critério desta categoria de análise está relacionado com a necessidade de manter a população da (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios. Este critério foi evidenciado em três elementos: catadores, funcionários e microempreendedor individual (MEI).

O primeiro elemento que justifica o presente critério é a presença e a importância dos catadores de papel e das cooperativas para a Empresa C, conforme trecho da entrevista:

E como a gente precisava do papel para reciclagem, inclusive foi uma busca no processo de quando já estava em obras lá, buscar aqueles que fossem os fornecedores, então, hoje em dia a gente só compra papel de catadores de lixo, né. Então a gente começou com os catadores aqui da região que a gente tem a fábrica, né, e hoje nós compramos de uma cooperativa de catadores também. Então, toda a parte de aparar de papel de primeira linha, a gente absorve. Do mesmo jeito, quando a gente não precisa de papel naquele mês, mas a gente sabe que vai usar mais pra frente, a gente compra, aí eles também conseguem fazer girar a roda deles (BEATRIZ).

O trecho anterior destaca a importância dos catadores de papel, individuais ou organizados em cooperativas, para a Empresa C, uma vez que são eles que ofertam os papéis utilizados necessários para a reciclagem feita na empresa. É possível notar também a preocupação que a Empresa C tem com os catadores de papel, dispondo-se até mesmo a comprar mais do que o necessário para que estes fornecedores deem continuidade aos seus negócios. Esta prática excede as regras de mercado mais comuns em que uma empresa limita-se apenas a garantir seu próprio benefício, não importando-se, ou importando-se pouco, com aquilo que acontece com outras organizações ao seu redor.

Os funcionários da Empresa C são todos da comunidade. Conforme trecho da entrevista apresentado anteriormente, ao dar oportunidade de emprego para as pessoas de baixa renda, a empresa se aproxima da base da pirâmide, ofertando-lhes a geração de renda e, com isso, melhoria das suas condições de vida, como o exemplo relatado no seguinte trecho da entrevista feita com a empreendedora:

Bom, tinha um rapaz que, quando eu pude contratá-lo, né, porque ele era menor, e a questão do menor aprendiz, o contador achava melhor que não era o momento, a gente não tinha maturidade na empresa, né, pra ter uma

contratação dessa e moral da história: quando ele completou a idade dele lá, a gente contratou e ele hoje dirige nosso departamento de soluções gráficas. De chinelo de dedo andava lá no pátio, aí a gente tinha uma pessoa que trabalhava com as artes, os *layouts* dos clientes, essa pessoa saiu um ano e meio depois. Aí ele bateu na porta lá da parte gráfica aí ele falou que gostava muito daquilo e se ele aprendesse se ele poderia tentar substituir a pessoa que estava saindo, uma pessoa que tinha nível universitário. E como justamente eu tinha contratado uma pessoa com muita capacitação e me deu tanta dor de cabeça, eu falei: agora eu vou fazer ao contrário, né, vou começar do zero. Hoje, ele tá casado, tem uma filha, tem casa própria e tá lá com a gente. Ele é o chefe da parte toda gráfica, ele que toma conta de tudo, de toda a parte de layout, de monta desmonta, distribui todo o material que vai para a parte de impressão, pra corte, tudo isso, a parte gráfica todinha (BEATRIZ).

Este trecho da entrevista conta a história de um jovem morador da comunidade que começou a trabalhar como assistente na Empresa C. Com a experiência e o conhecimento adquirido, quando o profissional, de nível superior, que cuidava da parte gráfica saiu da empresa, sua vaga foi ocupada pelo jovem morador da comunidade que continuou na empresa e atualmente gerencia o setor. Além do seu crescimento na empresa, o funcionário ainda conseguiu uma melhora significativa na sua condição de vida, conquistando sua casa própria.

O terceiro elemento que justifica o critério (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios é a presença de um microempreendedor individual, conforme destacado a seguir:

Aí, nós chegamos pra uma pessoa que morava na rua da fábrica, ela tem 6 filhos, ela é amiga nossa também, mas não tinha como trabalhar. Aí nós começamos a fazer todos esses trabalhos então de dar lacinho, de botar saquinho de terra, de amarrar a cordinha pra colocar o crachá pra essas mulheres da comunidade fazerem, né. Na casa delas, porque tem crianças, família. O que a gente fez... isso começou faz dois anos e nesse processo aí pensei, quando começamos com isso, o meu sonho era chegar aqui, né, caminhar e pra que elas se constituíssem microempreendedoras individuais pra que pudessem ter suas empresas, gerirem seu próprio negócio (BEATRIZ).

De acordo com a entrevista feita com Beatriz, desde o início da operação da Empresa C, seu desejo era trabalhar com mulheres, oferecendo oportunidades de emprego para aumentar a renda das famílias. No entanto, como a maior parte das atividades exigiam força, poucas mulheres conseguiam ficar na empresa, repassando seus serviços a homens. Aos poucos, Beatriz e sua equipe traçaram estratégias para melhorar ainda mais a vida das pessoas na comunidade e uma dessas alternativas foi a oportunidade de deixar atividades mais delicadas e que não exigissem maquinários para que as mulheres pudessem fazer em casa, conforme

trecho da entrevista apresentado. Com isso, elas poderia ficar em casa, cuidar dos afazeres domésticos e ainda dos filhos. Porém, Beatriz ainda não tinha alcançado seu sonho, descrito no início da análise da Empresa C, que era dar condições para que as pessoas da comunidade pudessem se desenvolver cada vez mais e se tornarem, inclusive, empreendedores individuais. E foi isso que aconteceu com uma pessoa, conforme depoimento de Beatriz:

Aí nesse meio tempo, nós tínhamos uma moça, mulher de um dos nossos colaboradores que falou: “posso pegar pra começar a fazer em casa também?” Pode, ela era diarista, fazia diária em quatro casas de família e que um dia da semana ela descansava e ela começou a levar e acabou que ela, hoje em dia, tem um ano e meio, ela é MEI, primeiro saiu de uma casa, saiu de duas, né, e começou... hoje ela é líder comunitária, é ela que pega os trabalhos e distribui para as pessoas, né e ela é uma MEI, então, ela é uma prestadora de serviços da empresa, ela envolve outras pessoas quando tem muito serviço, ela envolve a vizinha da frente, a vizinha de trás, já chama uma prima, tem toda essa mobilização pra que possa ser feito o pedido do cliente. Então, hoje eles tem um grande ganho, foi no ano passado isso, que foi quando a Sônia (nome fictício) se tornou MEI, hoje em dia a Sônia ganha uma média mensal de três mil e quinhentos a cinco mil reais, ela tem um bom faturamento. Hoje ela faz as notas dela, escreve impecavelmente, sabe fazer relatórios (BEATRIZ).

O trecho acima demonstra a evolução profissional de uma pessoa da comunidade, ou seja, integrante da base da pirâmide, que conseguiu passar de funcionária à MEI e, atualmente, distribui atividades para outras moradoras da comunidade.

4.1.3.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

A categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental foi dividida em dois critérios: (i) salto verde e (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.

O critério (i) salto verde está relacionado com a conexão entre as tecnologias verdes e a possibilidade de servir a população da base da pirâmide (HART, 2011). Porém, como o foco da empresa C não é a venda de produtos para a base da pirâmide, o critério não foi atendido para o caso.

Já o critério (ii) novas tecnologias adaptadas à sustentabilidade foi amplamente atendido, no que diz respeito à utilização apenas de papel reciclado. Isto permite a retirada de materiais descartados no meio ambiente, diminuindo a poluição e o acúmulo de lixo nos aterros sanitário e nos lixões.

Outro elemento relacionado à dimensão ambiental é a utilização de sementes de plantas nos papéis produzidos pela Empresa C. Esta prática possibilita aos consumidores reaproveitarem os cartões, panfletos, cartas ou informativos recebidos ao rasgarem os papéis e cobri-los com terra. Assim, a semente germinará e dará origem a uma planta e o papel, em contato com o solo e com a umidade, será decomposto naturalmente, deixando de ocupar espaço nos lixões e aterros sanitários, fechando o ciclo do papel.

Ao reciclarem papeis já utilizados e descartados, a empresa C os retira de circulação e o possível acúmulo em lixões e aterros sanitários. Ao optar por essa matéria-prima e não pelo papel novo, a empresa diminui a necessidade por recursos retirados da natureza. Ao dar uma finalidade para o papel, cobrindo-o com terra junto com a semente, a Empresa C diminui o descarte de lixo. Todas essas estratégias estão em consonância com o que Prahalad (2005) e Hart (2011) indicam para empresas atuantes na base da pirâmide. Na verdade, estratégias que levem em consideração as questões ambientais devem ser tomadas em todas as empresas (BARBIERI *et al.*, 2010).

4.1.3.6 Contribuições para a sustentabilidade

Os dados da Empresa C, coletados por meio da pesquisa documental e entrevistas, foram analisados por meio do modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, que possui, ao todo, dezessete critérios que foram investigados. O QUADRO 14 resume as características encontradas da Empresa C frente a cada um dos critérios propostos. A análise dos critérios pode resultar em: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito.

Categories de análise	Crítérios	Análise dos critérios
Imaginação expandida	Novo mercado	Não se aplica
	Novos modelos de negócio	Não se aplica
	Elevação do poder de compra	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não se aplica
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Não se aplica
	Produtos resistentes	Não se aplica
	Produtos adequados à população e à cultura local	Não se aplica
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Não se aplica
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Não se aplica
	Inovação em processos	Não se aplica
	Inovação disruptiva	Não se aplica
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Não se aplica
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Satisfeito
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Satisfeito

QUADRO 14 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA C
 FONTE: O autor (2015)

A partir das evidências apontadas pelo QUADRO 14 e nas características gerais da Empresa C, chega-se à conclusão de que ela se enquadra no Tipo 4, pois adota a população da base da pirâmide como parceiros de negócios ambientalmente corretos. Com base nessas informações, as principais contribuições da Empresa C para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997) foram:

Os ganhos **econômicos** no mercado da base da pirâmide, foco deste estudo, não se realizaram no contexto da atuação da Empresa C. Isso se daria caso a empresa vendesse produtos para este público-alvo, como descrevem Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), os primeiros estudos dessa perspectiva teórica, mas isso não foi verificado na pesquisa. A

empresa vende seus produtos a outras empresas, geralmente para as de grande porte, e sua relação com a base da pirâmide não está relacionada com a venda de produtos ou comercialização de serviços.

Porém, a Empresa C merece destaque quanto à dimensão **social**, uma vez sua atuação traz grandes benefícios à comunidade na qual está inserida. Ela oferece desde programas de capacitação abertos à população local, empregos a algumas pessoas e até a oportunidade de desenvolvimento profissional como, por exemplo, o caso de uma funcionária que, algum tempo depois, passou para prestadora de serviço, com registro de microempreendedor individual. Outra evidência que faz a Empresa C receber destaque no âmbito social é a geração de renda oferecida aos catadores de papel, individuais ou organizados em cooperativas, que veem na empresa uma forma de aumentarem suas rendas.

Quanto à atuação na dimensão **ambiental**, a Empresa C também se destacou na pesquisa. Ao reciclar e, portanto, retirar do ambiente, papéis que, em sua maioria, seriam descartados em lixões ou aterros sanitários, a empresa diminui o volume de resíduos liberados na natureza e ainda, como consequência, deixa de retirar novos recursos naturais para produção de papéis ainda não utilizados. Além disso, a empresa dá destinação diferente das demais empresas aos seus papéis, que podem ser enterrados e ali, em meio ao solo e à umidade, são decompostos. Por fim, a empresa ainda contribui com o aumento da vegetação ao fornecer sementes de flores, hortaliças e árvores junto aos seus papéis, utilizados principalmente para campanhas de marketing de grandes empresas.

O QUADRO 15 resume as principais conclusões observadas da Empresa C quanto às suas possíveis contribuições para a sustentabilidade.

Conforme evidenciado na análise das dimensões da sustentabilidade, pode-se dizer que a dimensão social e ambiental são amplamente atendidas na Empresa B. Somente a dimensão econômica não foi contemplada na relação com a comunidade, uma vez que o foco da empresa não é a venda de produtos ou a comercialização de serviços para a base da pirâmide. No entanto, por mais que esta empresa não conquiste um elevado patamar no âmbito econômico na relação direta com a base da pirâmide, talvez seja por meio do apelo dessa relação com as pessoas de baixa renda, com respeito ao meio ambiente e com um produto novo para o mercado regional que a empresa conquistou sucesso e atende grandes clientes nacionais e multinacionais.

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Contribuições para a sustentabilidade
Tipo 4	BoP como parceiros de produtos ambientalmente corretos	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; salto verde; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.	<p>Econômicos: como a empresa C não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.</p> <p>Sociais: geração de renda para integrantes da comunidades (funcionários), para os catadores de papel e para os prestadores de serviços. Capacitação da equipe de colaboradores da empresa e de membros da comunidade.</p> <p>Ambientais: reciclagem de papeis que provavelmente iriam para lixões ou aterros sanitários, destinação do resíduo (papel utilizado e enterrado) e plantação de flores, hortaliças e árvores.</p>

QUADRO 15 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA C PARA A SUSTENTABILIDADE
 FONTE: O autor (2015)

4.1.4 Análise da Empresa D

A Empresa D é uma *startup* de pequeno porte localizada em Curitiba/PR. Seu negócio está relacionado com a venda, por meio de plataforma on-line, de produtos confeccionados por artesãos brasileiros. A entrevista foi feita com um funcionária, chamada pelo nome fictício de Cássia, e com um ex-funcionário, chamado pelo nome fictício de Fábio.

A constituição da Empresa D está intimamente ligada à história de seu fundador Diogo (nome fictício) que, desde o início de seu curso de graduação em administração, se dedicou à empresa de consultoria da universidade. Ao voltar de um intercâmbio, já no último ano da faculdade, foi convidado para fazer parte de uma organização sem fins lucrativos de fomento ao empreendedorismo. Foi durante seu período como colaborador nesta organização que Diogo percebeu que grande parte dos empreendedores apoiados eram pequenos artesãos de baixa renda que não conseguiam escoar sua produção. Na tentativa de auxiliar esses pequenos artesãos, foram traçadas algumas estratégias que buscavam a conexão deles com o mercado consumidor.

A partir de certo momento, o número de artesãos atendidos foi aumentando tanto que ficou decidido que seria aberta uma empresa para atender exclusivamente o caso dos artesãos. Foi então que surgiu a Empresa D, uma empresa com fins lucrativos, constituída sob a liderança de Diogo. Inicialmente, o modelo de negócio adotado pela empresa foi a venda direta de artesanato ao consumidor por meio de uma loja física, em um *shopping center*. Passado menos de um ano, Diogo e sua equipe avaliaram que aquele modelo de negócio não era economicamente sustentável, nem tinha escala pra atender o grande número de artesãos envolvidos.

Uma nova estratégia, a venda dos produtos a grandes redes varejistas, foi colocada em prática. Com pontos de venda espalhados por todo o Brasil, a Empresa D viu seus números melhorarem e sua capacidade de atendimento à demanda dos artesãos também. Porém, o custo de toda a operação, entre a retirada do produto das casas dos artesãos até a organização na prateleira das grandes redes varejistas, acabou ficando muito alto para a estrutura da empresa.

No entanto, uma nova direção foi assumida após Diogo passar por uma experiência internacional com algumas aceleradoras e empresas de renome internacional. Ao retornar para o Brasil, foi colocada em prática a estratégia de venda de produtos diretamente ao consumidor final. O novo modelo de negócio da Empresa D passou a abrigar uma plataforma online, composta por um grande número de lojas, em que cada uma dessas lojas era utilizada por um artesão que poderia vender todos os seus produtos na “sua loja” de forma direta. A Empresa D ficou então com a gestão dessa plataforma on-line.

A Empresa D e seu gestor já ganharam prêmios nacionais e internacionais principalmente pela capacidade de gerar renda a pequenos artesãos brasileiros de forma economicamente viável para a empresa também. Atualmente, a Empresa D busca uma solidificação maior no mercado nacional e, em seguida, expandir seu negócio para outros países.

4.1.4.1 Imaginação expandida

A imaginação expandida e seus quatro critérios, no contexto realizado por Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002) e Simanis e Hart (2008), está

relacionada à venda de produtos e serviços direcionados especificamente para a base da pirâmide. Como a Empresa D não tem a base da pirâmide como foco para seus produtos, a categoria de análise em questão não se aplica.

4.1.4.2 Produtos e serviços diferenciados

Assim como a categoria anterior, produtos e serviços diferenciados estão relacionada diretamente com a venda de produtos e serviço diferenciados para as populações carentes (PRAHALAD; HART, 2002, PRAHALAD, 2005). Já que a Empresa D não vende seus produtos para este mercado, a presente categoria de análise e seus quatro critérios não se aplicam para o caso.

4.1.4.3 Inovação em produtos, processos e serviços

Esta categoria de análise, assim como as duas anteriores, está relacionada com a venda de produtos e serviços com algum tipo de inovação para a população da base da pirâmide (HART; CHRISTENSEN, 2002, PRAHALAD, 2005). No entanto, como a venda da Empresa D está relacionada muito mais com o mercado do topo e não com a base da pirâmide, esta categoria de análise também não se aplica para o caso.

4.1.4.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

Esta categoria de análise foi dividida em três critérios: (i) diálogos profundos; (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs e empresas locais; (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios.

O critério (i) diálogos profundos está relacionado com a comunicação profunda necessária entre as empresas e a população da base da pirâmide

(PRAHALAD; HART, 2002, SIMANIS; HART, 2008). Embora este critério, na lógica destes autores, esteja relacionado com relações de empresas e comunidades carentes consumidoras de seus produtos, ele também pode ser analisado em empresas que, embora possuam relações com a base da pirâmide, não vendem seus produtos diretamente a este público.

Portanto, no caso da empresa D, o critério diálogos profundos foi evidenciado no momento em que a entrevistada contava sobre o processo de cadastramento dos artesãos para o lançamento da loja virtual:

Aí a gente já tinha uma versão rodando e que a gente testou com os nossos primeiros artesãos. Então, a gente entrou em contato com todo o mundo, contando como é que funcionaria, que cada artesão teria a sua loja lá e que não teria custo pra ele, teria a loja pra colocar os produtos e teria só o custo por transação. Cada vez que o artesão vendesse o produto, nós teríamos uma comissão. E aí a gente entrou em contato com todo o mundo pra poder explicar como isso funcionava. Só que a grande barreira foi que a maioria da nossa base, né, dos nossos artesãos ou não tinha nenhum contato com a internet ou era aquele contato de rede social assim que era o máximo que conseguiam mexer. Então, a gente criou um mutirão de cadastro, a gente ia lá na feirinha de artesanato cadastrar alguns artesãos que a gente já tinha entrado em contato (CÁSSIA).

Este trecho da entrevista evidencia a necessidade da manutenção de diálogos profundos e diretos da Empresa D com seus parceiros artesãos que, embora entusiasmados com a possibilidade de aumentarem suas vendas por meio de lojas virtuais, não compreendiam como isso seria operacionalizado. Sendo necessário, então, uma ação direta da empresa para o cadastramento e demonstração das principais operações do modelo de venda de produtos pela Internet.

Outro elemento relacionado à manutenção de diálogos profundos foi percebido quando a entrevistada falou sobre a necessidade da Empresa D em acompanhar o esclarecimento de dúvidas e reclamações de clientes que compravam os produtos pela internet, uma vez que nem sempre os artesãos davam a devida atenção aos clientes e isso ocorria, na maior parte das vezes, em função do próprio desconhecimento por parte dos artesãos das funcionalidades do site e da indispensabilidade do acompanhamento diário das mensagens de e-mails recebidos.

O critério (ii) relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais se tornou evidente em três características: a presença de uma ONG antes e durante o

processo de formação de uma empresa, o auxílio direto da Empresa D aos artesãos e as parcerias realizadas entre a empresa e ONGs de diversos estados brasileiros.

Conforme mencionado anteriormente na etapa de descrição do caso, as origens da Empresa D estão relacionados à atuação de uma ONG, conforme trecho da entrevista sobre o processo de formação da empresa:

Essa aceleradora é uma ONG, ela ainda é uma ONG, e a nossa empresa era um projeto dentro dela. A empresa era um projeto da aceleradora. Então, eles tinham um curso profissionalizante, algumas coisas desse gênero e ajudavam algumas pessoas que tinham um negócio a conseguir vender os projetos que faziam, não só artesanato. E acabou que o projeto com os artesãos foi se especializando com as pessoas de baixa renda que faziam artesanato aqui da cidade. E o Diogo (nome fictício) que coordenava esse projeto, até que eles perceberam que o projeto tinha potencial para virar uma empresa e se eu não me engano até o fundador da aceleradora era sócio da empresa e depois ele vendeu a parte dele pra outra pessoa, então, eles tiraram o projeto de dentro da ONG, fizeram a empresa que começou na loja, depois passou para a venda de varejo e agora é um Marketplace (CÁSSIA).

Segundo as informações repassadas pela entrevistada, a Empresa D surgiu a partir da atuação de uma ONG que, mesmo depois do desmembramento, continuou auxiliando a empresa recém-constituída.

Foi constatado também que a Empresa D manteve e ainda mantém relações com ONGs que, segundo Simanis e Hart (2008) constitui um importante fator para organizações que atuem junto às comunidades da base da pirâmide. Os dois trechos seguintes demonstram esta relação da Empresa D com ONGs:

A gente manteve a base de artesãos cadastrados na aceleradora e só tentava expandir, ia nas feiras pra conhecer os artesãos, procurava na Internet por produtos específicos e via quem já tinha um site, quem já sabia mexer mais ou menos e ia ligando, aí todas as feiras que eles participavam durante o ano, a gente ligou pra todos os catálogos de todas as ONGs que a gente recebia pra poder falar com os artesãos e falar sobre a plataforma e nosso trabalho foi um trabalho de formiguinha mesmo, buscando as informações que... Uma vez o Diogo (nome fictício) fechou uma parceria com a uma ONG pra ter o cadastro deles, que é uma ONG de São Paulo que também trabalha com artesãos, aí ele fechou uma parceria com essa ONG pra obter os contatos dos artesãos deles pra gente poder entrar em contato e contar como que funcionava a nossa empresa, porque nenhuma outra empresa tinha parceria com essa ONG e a gente conseguiu (FABIO).

Então, o que a gente tinha bastante contato era tipo associação de bairro, tinha um pessoal de Minas (Gerais) que eles eram já uma ONG que tinham o apoio de grandes empresas para desenvolver seus membros. Então, a gente trabalhava bastante com essas associações, né, tinha uma tribo lá da Amazônia que tinha uma ONG que ajudava eles a coordenar, então, dependia muito, mas a gente trabalhava bastante com associação, algumas

ONGs eram como se fossem pequenas “firminhas”, agrupamento de artesãos, e não era nada muito grande (FABIO).

O primeiro trecho da entrevista fala sobre a dificuldade que a empresa passou para conseguir aumentar o número de fornecedores parceiros da sua loja virtual. Em meio a pesquisas na internet e participação de feiras para encontrar potenciais parceiros, a empresa conseguiu contato com uma ONG dedicada ao desenvolvimento de artesãos. A partir desse contato, foi feita uma parceria para que a Empresa D tivesse acesso ao cadastro da ONG para divulgar sua plataforma para aqueles artesãos e, assim, tentar aumentar sua base de fornecedores.

O segundo trecho relata sobre outras parcerias que a Empresa D utilizou para alcançar um número maior de artesãos. Uma delas foi com uma ONG do estado de Minas Gerais, uma organização formada e mantida com apoio de grandes empresas. A outra ONG mencionada foi uma que trabalhava com índios da Amazônia, esta era uma organização de menor porte. Ambas representavam a oportunidade em conseguir levar os serviços prestados pela Empresa D a diferentes regiões brasileiras.

No entanto, cabe destacar também que, embora a Empresa D mantenha relações profundas com ONGs para facilitar seu acesso aos artesãos, ela atua de forma direta também. Isso pode ser observado quando a entrevistada falou sobre a necessidade da manutenção de diálogos profundos:

Então, a gente tinha uma pessoa que ajudava os artesãos a fazerem alguns produtos, dava umas ideias de design, relacionadas a tipo de produto, qualidade, algumas coisas assim (CASSIA).

Então, o que a gente fez primeiro foi ajudar a montar a loja, então a gente via os produtos e ajudava a montar a loja, ajudava a produzir umas fotos bacanas. Então a gente mandava umas dicas de como tirar fotos, como fazer um fundo bom pra sua foto, qual era o melhor horário para tirar foto que você aproveita a luz natural. Tudo isso pra dar uma valorizada no produto. A gente tinha que fazer um acompanhamento sempre junto com o artesão, porque era difícil ele criar a loja, criar o banner, colocar uma logo, colocar um nome, colocar a foto, tinha muita gente que não conseguia fazer o upload de fotos, não sabia como que fazia isso, então, a gente tinha que ir lá ensinar: “ó, você tem que clicar aqui, tem que colocar a foto nesse lugar, coloque um nome que seja fácil para achar depois” (CASSIA).

Ensinando mesmo todos os passos e a gente foi fazendo vídeos, vários tutoriais, tinha um blog que era só como montar a loja e aí na parte de design, a gente começou a fazer vídeos sobre o que era moda, coisas que combinam, a gente foi numa feira de Paris e vimos o que o mercado estava querendo: produtos de tecidos coloridos, floridos, com a cara do Brasil, produtos de fibra trançada, então, todos os produtos que tinham isso, vamos mandar pra gente fazer a seleção e mandar pra fora (CASSIA).

Embora o foco da empresa seja a intermediação entre artesãos e o mercado, os três trechos dispostos acima demonstram a proximidade da empresa com artesões, muito além da simples intermediação. Em resumo, eram feitos treinamentos, vídeos tutoriais, auxílios de toda a forma quanto ao acesso e operação da loja virtual, quanto aos produtos que seriam mais bem aceitos no mercado.

Por fim, o critério (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios foi evidenciado em praticamente todos os momentos da pesquisa, tanto na documental quanto na entrevista, uma vez que a própria existência da empresa está relacionada com parceria com a população da base da pirâmide, isso pode ser observado no seguinte trecho da entrevista:

A maioria dos artesãos era gente bem pobre. Quase todo mundo que trabalhava com a gente eram pessoas super baixa renda. A gente acredita que aos poucos alguns artesãos chegaram até a atingir também uma classe média, porque tem gente que sobrevive disso muito bem. Tem muitos produtos que são arte quase, você pode considerar arte por exemplo uma mesa que é toda feita de ladrilho recortado, então, é um produto mais caro, é uma custo maior, um valor de venda maior. Mas basicamente o objetivo lá é fazer com que as pessoas que não ganham muito, né, com a venda de artesanato ganhem mais com artesanato, porque às vezes a pessoa tem um produto super bom. Tinha umas meninas que faziam um revestido que elas já vendiam com a gente antes, vendiam na etapa das redes de varejo, era um produto que saía muito bem e tinham capacidade produtiva maior ainda porque era muitas mulheres no bairro que precisavam complementar a renda em casa, mas não conseguiam vender. Então, a gente foi auxiliando nesse processo pra colocar os produtos delas lá na loja virtual e foi um sucesso (FABIO).

No trecho acima, a entrevistada fala sobre o perfil socioeconômico dos artesãos que, em sua maior parte, são pessoas de baixa renda, que precisam complementar seus ganhos e decidem fazer artesanato. A entrevistada contou ainda que algumas dessas pessoas conseguiram melhorar sua condição de vida pelo artesanato vendido por intermédio da Empresa D. Neste momento da entrevista, o pesquisador notou um tom emotivo na fala da entrevista, evidenciando o papel social que a empresa e seus funcionários possuem na vida das pessoas em condição de pobreza.

Além disso, o trecho demonstra também que muitos artesãos confeccionavam produtos bem aceitos pelo mercado, mas tinham dificuldade para vendê-los, por não conhecer o potencial do seu produto ou, na maioria das vezes, por não conseguir oferecer seus produtos aos clientes com potencial de consumo.

Essas dificuldades foram sanadas com a atuação da Empresa D que ao juntar esforços com os artesãos conseguiram uma maior atuação no mercado.

4.1.4.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

A categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade foi dividida em dois critérios: (i) salto verde e (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.

O critério (i) salto verde, no contexto de Hart (2011), está relacionado com a criação de tecnologias condizentes com o preceito ambiental para a venda direcionada à base e ao topo da pirâmide. Como a Empresa D não tem a base da pirâmide como mercado-alvo de seus produtos, este critério não foi satisfeito.

Já o critério (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidades foi parcialmente evidenciado na pesquisa. Embora o foco da empresa não esteja diretamente relacionado à questão ambiental, ela foi apontada em um momento da entrevista, conforme a seguir:

A gente começou a trabalhar com produtos ecologicamente corretos, até teve um, só que esse foi durante a fase off-line, nós fizemos uma parceria com a uma empresa que fazia bolsas, mochilas, estojos com embalagens de salgadinho, faziam com esse material, mas não era bem reciclado, porque a gente não pegava o que tinha sido usado, eram pedaços dos filmes que tinham problema e iam ser descartados. A gente só não pegava do lixo, seria descartado porque não dava pra usar, estava com alguma mancha ou coisa assim e aí a gente pegava e fazia esses produtos pra vender nas redes de varejo (CASSIA).

Ao ser questionada sobre produtos ecologicamente corretos ou com apelo ambiental, a entrevistada mencionou um episódio em que foram vendidos produtos, como bolsa e mochilas, feitos com rejeitos de embalagens da indústria alimentícia. Embora esta ocorrência, em nenhum outro momento da entrevista foi feita alguma menção à produtos ambientalmente corretos.

4.1.4.6 Contribuições para a sustentabilidade

Os dados da Empresa D, coletados por meio da pesquisa documental e entrevistas, foram analisados por meio do modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide. O QUADRO 16 resume as características encontradas da Empresa D frente a cada um dos critérios propostos. A análise dos critérios pode resultar em quatro elementos, sendo: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito.

Categorias de análise	Crítérios	Análise dos critérios
Imaginação expandida	Novo mercado	Não se aplica
	Novos modelos de negócio	Não se aplica
	Elevação do poder de compra	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não se aplica
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Não se aplica
	Produtos resistentes	Não se aplica
	Produtos adequados à população e à cultura local	Não se aplica
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Não se aplica
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Não se aplica
	Inovação em processos	Não se aplica
	Inovação disruptiva	Não se aplica
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Não se aplica
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Satisfeito
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Parcialmente

QUADRO 16 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA D
 FONTE: O autor (2015)

A partir do que foi apontado no QUADRO 16 e das características gerais da Empresa D, pode-se concluir que ela se enquadra no Tipo 3, pois adota a população da base da pirâmide como parceiros de negócios. Com base nessas informações, as principais contribuições da Empresa D para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997) foram:

Os ganhos **econômicos**, no contexto da literatura BoP, estão relacionados à comercialização de produtos e serviços para as população da base da pirâmide, o chamado por Prahalad e Lieberthal (1998) e Prahalad e Hart (2002) como o novo mercado para a atuação empresarial. No entanto, como o mercado das pessoas de baixa renda não é o foco da Empresa D, pode-se dizer que esta dimensão não foi atingida no contexto da literatura BoP. Porém, o fato da empresa ter essa proximidade com estas populações e todo o apelo social que ele mantém faz com que a empresa tenha essa vantagem competitiva frente às demais, garantindo maiores ganhos econômicos por conta destes elementos.

No entanto, a empresa D merece um grande destaque quanto à questão **social**, pois ela oferece a oportunidade de aumento de ganhos para os artesãos de todo o Brasil que decidem vender seus produtos por meio da plataforma on-line da Empresa D. Além disso, a empresa ainda auxilia em todo o processo de desenvolvimento e aprimoramento dos produtos artesanais por meio de vídeos tutoriais e treinamentos sobre itens que serão mais bem aceitos pelo mercado. Embora todas estas características que suprem a dimensão social da empresa, seu maior trunfo ainda é a geração de renda para pequenos artesãos.

A dimensão **ambiental** da Empresa D, por sua vez, ganhou menos destaque quando comparada à dimensão social. Embora fora relatado um caso de venda de produtos ecologicamente corretos, não houve em nenhum outro momento menção a algum outro momento em que a função ambiental ganhasse destaque na atuação da empresa. O QUADRO 17 resume as principais conclusões observadas da Empresa D quanto às suas possíveis contribuições para a sustentabilidade.

A dimensão social contribuiu amplamente com a sustentabilidade, principalmente ao gerar renda para a população de artesãos que, em sua maioria, são integrantes da base da pirâmide. Já a dimensão econômica, em função da característica da empresa em não vender produtos diretamente ao mercado BoP, não foi contemplada pela Empresa D. Embora o seu grande apelo social possa contribuir para o aumento nas vendas e para o sucesso da empresa, constituindo,

então, uma contribuição para a dimensão econômica. A dimensão ambiental, por sua vez, não foi atendida de forma integral, apresentando apenas um caso isolado relacionado à esta questão.

Tipologia	Caracterização	Critérios satisfeitos	Contribuições para a sustentabilidade
Tipo 4	BoP como parceiros de negócios	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade (parcialmente).	Econômicos: como a empresa D não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.
			Sociais: vídeos tutoriais e treinamentos buscam auxiliar os artesãos a venderem seus produtos com maior facilidade; no entanto, a geração de renda aos artesãos é a maior contribuição social da empresa.
			Ambientais: embora um caso de venda de produtos ecologicamente corretos fora identificado na pesquisa, ele foi feito de forma isolada e, portanto, contribuindo pouco para a dimensão ambiental.

QUADRO 17 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA D PARA A SUSTENTABILIDADE
 FONTE: O autor (2015)

4.1.5 Análise da Empresa E

A Empresa E é uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Maringá/PR. Seus produtos são confeccionados na própria empresa que faz fiação de seda artesanal. Esses produtos são vendidos, em rolos de fios ou em tecidos prontos, para a criação de produtos de alta costura, produtos para decoração e peças de roupas rústicas para novelas, minisséries e filmes de grandes empresas nacionais de entretenimento.

Sua constituição se deu essencialmente pela ação de Augusto (nome fictício atribuído ao fundador e presidente da Empresa E) que no final da década de 1980 começou a fazer visitas regulares na favela em que a empresa está atualmente instalada. Essas visitas foram motivadas por uma Igreja que buscava levar seus praticantes para visitas às áreas mais carentes da cidade. Foi então que Augusto percebeu a pobreza daquela localidade e os problemas que aquelas pessoas passavam diariamente.

Como era professor universitário, zootecnista e especialista em sericicultura, ciência que estuda a criação do bicho-da-seda, Augusto levava seus alunos para visitas em chácaras e sítios, que criavam o inseto, e também em indústrias que fiavam o casulo, construído pelo bicho-da-seda. Em uma dessas visitas, um aluno, ao observar que alguns casulos imperfeitos (tortos ou com cores escuras) eram separados dos demais, questionou o professor sobre qual a destinação daquela parte da produção. O professor respondeu que aquela parte dos casulos, correspondentes a quase 5% do total que chegava à indústria, era jogada fora, pois não poderiam ser aproveitadas para confecção de fios e tecidos perfeitos.

Após a visita e algumas reflexões sobre aquele percentual de casulos que eram jogados fora, Augusto começou a pensar algumas formas de reaproveitar aquela matéria-prima que era descartada pela indústria. Fez alguns testes, com um tear manual emprestado, e chegou à conclusão de que aqueles casulos imperfeitos para a indústria poderiam ser fiados normalmente. O resultado não foi um tecido com textura e cor uniforme, mas sim um tecido com imperfeições, caráter rústico e beleza única.

Decidido a tornar a ideia e o protótipo em um negócio, Augusto construiu alguns teares, emprestou outros e decidiu levar na comunidade pobre que havia conhecido por intermédio da Igreja. Sua ideia era ensinar as mulheres, que até então não podiam trabalhar, pois não havia lugares para deixarem seus filhos, a fiar os casulos imperfeitos. Ao final do treinamento, Augusto entregou um tear para cada uma de suas aprendizes levarem para casa, sendo que o que fosse produzido seria comprado por ele.

Passado algum tempo, para facilitar a condução do seu negócio, Augusto decidiu abrir sua empresa na própria comunidade. Aos poucos outros funcionários foram contratados, a produção foi aumentando e a empresa foi conquistando mercado. Atualmente, 60% da produção é vendida em tecidos para produção de peças de alta costura de grandes estilistas e marcas brasileiras e internacionais, 20% é produzido vai para produção de itens de decoração confeccionados na própria empresa e expostos em eventos de arquitetura e decoração no Brasil e 20% é vendido em forma de tecidos para confecção de roupas de época de novelas e minisséries de grandes redes de televisão do Brasil. Muitos dos produtos desenvolvidos pela Empresa E ou produzidos a partir de seus tecidos participam de exposições em feiras e desfiles internacionais em cidades como Nova York, Milão,

Paris e Tóquio. A seguir, as informações coletadas no caso Empresa E serão analisadas frente às categorias de análise definidas *à priori*.

4.1.5.1 Imaginação expandida

A categoria imaginação expandida, bem como os quatro critérios que a compõem, não se aplicam para a Empresa E em virtude de serem focadas em empresas que vendem seus produtos para a população de baixa renda, sendo esta uma característica não aplicada neste caso.

4.1.5.2 Produtos e serviços diferenciados

Assim como a categoria anterior, produtos e serviços diferenciados, incluindo seus quatro critérios, não se aplicam para a Empresa E. A razão para isso também está relacionada com a característica da empresa em não possuir como mercado-alvo a população da base da pirâmide.

4.1.5.3 Inovação em produtos, processos e serviços

Da mesma forma que as duas primeiras categorias de análise, inovação em produtos, processos e serviços e seus quatro critérios também não se aplicam para a Empresa E pelos motivos descritos anteriormente.

4.1.5.4 Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

A categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide foi dividida em três critérios: (i) diálogos

profundos (ii) relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais e (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios.

O critério diálogo profundo está relacionado com a necessidade de escutar o que os integrantes da base da pirâmide necessitam e, a partir disso, manter uma relação próxima com essas comunidades (PRAHALAD; HART, 2002, SIMANIS; HART 2011). Embora este critério e sua justificativa estejam relacionados com a capacidade de compreensão das necessidades do mercado BoP para o fornecimento de produtos e serviços adequados, ele também pode ser entendido como a relação estreita entre uma empresa e a população carente a seu redor. Com base nisso, foram inferidas as seguintes conclusões:

Augusto, o presidente da empresa, possui uma relação forte e mantém diálogos constantes com a comunidade, isso pode ser observado no seguinte trecho da entrevista:

Tudo bem Manoel? Tudo meu amigo? (falando com alguém que estava passando na rua), meus amigo daqui são todos assim, nunca me roubam, nunca nada, eu não faço nada também né, não provoço, não desmereço, tem que ter uma sistemática pra você viver, você não pode viver de qualquer modo, saber como viver, eu não vou em boteco, eu não bebo, eu não fumo, eu não uso droga, eu não trato mal ninguém, eu não desmereço ninguém, eu cumprimento todo mundo, sabe, eu converso, eu escuto, então não, então não, não tem motivo. E aí vou vivendo (AUGUSTO).

Augusto, conforme o trecho acima e observação do pesquisador, fez questão de cumprimentar todos que encontrava enquanto fez caminhadas pela comunidade para mostrar a fachada externa da empresa ao pesquisador.

Outro fator observado pelo pesquisador foram as portas sempre abertas, sejam para a comunidade ou para visitantes. Uma das portas da área de produção, inclusive, estava completamente aberta e sem nenhum funcionário nas proximidades. Este fato pode ser caracterizado como um elemento de grande proximidade com a população da comunidade, evidenciando a confiança que o proprietário da empresa possui nas pessoas que residem no bairro.

O segundo critério desta categoria de análise são as (ii) relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais. No contexto dos argumentos de Simanis e Hart (2008), as empresas atuantes na base da pirâmide devem manter relações estreitas com a população, utilizando, para isso, o apoio de ONGs ou empresas locais. Embora este critério esteja relacionado com a atuação comercial de

empresas vendendo seus produtos para as populações carentes, ele pode ser utilizado também para a análise de empresas que atuam junto à base da pirâmide, mas não vendem seus produtos para esta população, como o caso da Empresa E que atua de forma direta, dispensando empresas locais ou ONGs para este contato.

De acordo com Augusto, muitas são as necessidades da população da localidade em que a empresa está, conforme trecho da entrevista em que o pesquisador falava sobre suas primeiras impressões do bairro e ouviu a seguinte resposta de Augusto.

Então tá, vocês não viram nada então. Mas aqui nos estamos no lugar mais pobre da cidade. Muitas famílias tem dificuldade até para comer. Hoje elas estão muito melhores do que há 30 anos, quando a empresa ainda não existia (AUGUSTO).

O nome daqui é Vilinha pelo do seguinte: 30 anos atrás o prefeito fez o “desfavelamento” da cidade, tirou todos as favelas, que a gente fala aquela favela de papelão, de barracos mesmo, ele desmontou tudo esses barracos, tinham uns 10 locais, aqui no trilho do trem, no cemitério, na igreja, lá naqueles bairros da periferia, ele desmontou tudo e ele construí casinhas pra eles, mas eles fez uma vilinha tá, já com cara, com cara de pobre, os terreninhos de 100 metros, um barraquinho bem pequenininho, entendeu? (AUGUSTO).

Ali era um frigorífico, tinha um frigorífico aqui, que era uma fedentina, pra completar do lado de cá tinha a lagoa de estabilização, na frente do frigorífico. Todo o esgoto da cidade vinha ali, tá, então aqui não vendia nada, aqui ninguém vinha comprar terrenos, lógico, mandaram os pobres, os favelados aqui, né, lógico, entendeu? Por isso saiu a Vilinha, encostado no frigorífico e na lagoa de esgoto (AUGUSTO).

Conforme apontado pelo entrevistado nos trechos acima e em outros momentos da entrevista, a população da comunidade foi formada por um conjunto de favelas de diferentes regiões da cidade. A localização das casas e dos terrenos ficou entre um frigorífico e uma estação de tratamento de esgoto que, conforme Augusto, era o “pior lugar da cidade”. Como a população do bairro foi formada intencionalmente, ao serem trazidos os mais pobres da cidade para aquele local, a pobreza era generalizada.

Até mesmo o taxista João (nome fictício) responsável por levar o pesquisador da estação rodoviária da cidade até a comunidade despertou certa desconfiança e receio em seguir destino à comunidade, de acordo com o trecho a seguir:

Você quer mesmo ir até este bairro? Lá é bem perigoso. Hoje em dia, nós (taxistas) até vamos lá de dia, mas há alguns anos não íamos não. Lá a barra é pesada (JOÃO).

Depois de um breve período de insistência, o taxista decidiu levar o pesquisador até o local solicitado. Ao chegar à localidade, embora já com ruas asfaltadas e arborizadas, casas de alvenaria e carros nas garagens, ainda haviam indícios de pobreza e criminalidade. Foi então que o taxista continuou a falar sobre a região.

Hoje em dia tá tudo melhor aqui, a cidade toda está melhor, as pessoas tem mais dinheiro, mas há alguns anos isso aqui era só droga e roubos, ninguém queria passar por aqui não (JOÃO).

Conforme descrito por Augusto, a comunidade melhorou bastante desde que ele começou a fazer visitas frequentes e decidiu instalar a empresa de fiação no local : “É claro que esse processo de diminuição da pobreza aconteceu no Brasil inteiro por influência da economia, mas eu e a minha empresa também ajudamos a comunidade, contratávamos só gente daqui e ajudávamos no que podíamos”. Este trecho da entrevista mostra a preocupação do empresário com a comunidade no entorno da empresa.

Todas estas evidências deixam clara a proximidade da empresa com a população do bairro e suas ações para melhorar a vida das pessoas que ali moravam, dispensando a intermediação de outras empresas ou ONGs.

O terceiro e último critério desta categoria de análise está relacionado com a (iii) base da pirâmide como parceiros de negócios. Este critério foi evidenciado pelas relações estreitas da empresa com a comunidade no que se refere às práticas do negócio. A análise deste critério será dividida em dois grupo de parceiros: internos e externos.

Quanto aos parceiros internos, a Empresa E emprega aproximadamente trinta funcionários e mantém alguns fornecedores integrantes da base da pirâmide. Durante a pesquisa de campo, foi constatada uma preocupação grande da empresa com as mães e com aqueles que cumprem alguns critérios, conforme trechos a seguir:

Então, na época (antes da instalação da empresa), a mãe tinha que trabalhar de doméstica, catadora de papel ou no lixão aqui do lado, e deixava com os filhos? Na rua. E a ideia nossa era botar um tearzinho pra ela tecer, pra ela ganhar um salário mínimo e cuidar da família, junto com os filhos. Se não fosse na minha empresa, tudo bem, o que eu queria que elas aprendesse a tecer e fossem tecer por conta própria (AUGUSTO).

Tem também a cesta básica do mês para o funcionário que não falta, pro funcionário que não fuma, pro funcionário que faz exame médico e duas cestas para quem trabalha e pra quem estuda. Então, os funcionários que voltaram a integrar os bancos escolares, eles ganham mais uma cesta (AUGUSTO).

O primeiro trecho faz referência à importância dada por Augusto e sua empresa para o bem-estar das mães residentes na comunidade que poderiam trabalhar em casa, tecendo os fios em um tear disponibilizado pela empresa para essa finalidade. Com isso, elas não precisam deixar seus filhos com outras pessoas ou nas ruas e ainda recebem um salário. O depoimento evidencia também a atenção disponibilizada até mesmo com mães que não trabalhem na empresa, mas que podem aprender a tecer e trabalharem por conta própria.

O segundo trecho descreve estratégias de incentivo às “boas práticas”, como deixar de beber e fumar e realizar consultas médicas regulares que, como incentivo, permitem ao funcionário ganhar uma cesta de alimentos. Já aqueles que, além de trabalharem, decidem voltar a estudar ganham duas cestas de alimentos.

Assim como os benefícios aos parceiros internos ou diretos, a empresa possui também relações próximas com parceiros externos, presidiários e comunidades de índios fora de suas reservas:

Nós temos um trabalho agora esse ano, feito no presídio da cidade. Quatro teares foram para o presídio. Fizemos um contrato e compramos a produção do presídio, já os detentos que trabalham ganham a liberdade mais cedo (AUGUSTO).

Ó eu tô fazendo um trabalho, numa tribo indígena do estado de São Paulo. São duas tribos indígenas, uma guarani e outra xavante. Elas estão no mesmo terreno, numa fazenda de cento e pouco alqueires e não tem mais nada. A tribo guarani é muito... eles tem um espírito já de trabalho, eles já gostam, sabe e eles desenvolveram, tem, um trabalho de desenvolvimento muito bacana com mandioca. De mandioca eles manjam, eles comem 365 dias, no ano. Daí, o que é que foi, vender mandioca, mas que jeito: descascada. Dali um ano, eles viram que ela poderia ser semi cozida, aí, dali um ano eles viram que ela poderia ser embalada a vácuo. Aí eles tão vendendo toda a produção de mandioca deles embalada a vácuo. Tão ganhando uma grana legal. E mandioca é produto de índio, é a vácuo e não precisa nem cozinhar, então, você vai pra sua casa, você já joga pra fritar, já abre ali e joga pra fritar. Eu estou ajudando eles e não ganho de dinheiro por isso, mas eu estou me inspirando neles pra fazer o tecido da nova coleção da Marca Cara (nome fictício para uma marca de roupas de alta

moda). Então, a gente faz essa troca: eu ajudo eles e eles me ajudam também (AUGUSTO).

Minha filha, que é designer aqui da empresa, também trabalha, ela faz um trabalho com índios lá no Acre. Ela fez a coleção da Marca Internacional (nome fictício para uma marca de roupas de alta moda brasileira com fama internacional), ela achou legal as cor dos índios do Acre, daí trouxe pra Marca Internacional, vendeu a ideia pra eles, e foi feita uma coleção inteira inspirada nas cores utilizadas por aqueles índios (AUGUSTO).

O primeiro trecho descreve como a Empresa E se relaciona com um presídio da cidade. De acordo com a entrevista, foram levados quatro teares para dentro de um presídio, permitindo aos detentos a oportunidade de ocuparem seu tempo livre com trabalho e, alçando, também, a diminuição da sua pena. Essa produção é então vendida à Empresa E que faz o pagamento ao presídio, permitindo-lhes a melhoria de suas estruturas.

Os dois trechos seguintes mostram o contato da Empresa E com comunidades indígenas que vivem fora de suas reservas e acabam por passar necessidade até mesmo de alimentos, constatada principalmente no caso da comunidade de índios de São Paulo. Em troca de benefícios para essas comunidades, Augusto e sua filha buscam inspiração nas cores e tintas naturais utilizados pelos índios.

As relações com parceiros internos e externos garantem atenção maior da empresa para com as comunidades da base da pirâmide, fornecendo-lhes benefícios, como salários e auxílio nos negócios, e, em troca, recebem trabalho e inspiração.

4.1.5.5 Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

A categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental foi dividida em dois critérios: (i) salto verde e (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.

O critério (i) salto verde, na visão de Hart (2011), está relacionado com a criação de tecnologias ecologicamente corretas e desenvolvidas para a base da pirâmide. Como a Empresa E não comercializa seus produtos no mercado BoP, não

há o desenvolvimento de tecnologias exclusivamente para este mercado. Este critério, portanto, não foi satisfeito.

Já o critério (ii) novas tecnologias adequadas à sustentabilidade foi evidenciado em vários momentos da pesquisa, principalmente no que diz respeito à aceitação do produto com apelo ambiental, ao processo de tingimento dos tecidos e ao jeans de seda e garrafa PET (Politereflalato de etileno).

Segundo apontado por Augusto, atualmente o produto com apelo ambiental tem grande aceitação no mercado, mesmo com preço um pouco mais alto que o tradicional. No entanto, nem sempre foi este o cenário, conforme trecho a seguir:

Se hoje em dia se falar em produtos naturais e tal, todo mundo gosta, todo mundo acha bonito e quem não compra é quem não tem grana, é, mas todo mundo acha bonito. Mas há 30 anos não era, era fora de moda. Ninguém queria nem saber. Não, não, não, era por isso que nós éramos chamados de malucos (AUGUSTO).

De acordo com os dados coletados com a Empresa E, atualmente, uma das principais justificativas para o alto preço dos produtos, em comparação com o preço de mercado, é o apelo “ambientalmente correto”. Muitos clientes compram os produtos da Empresa E por serem feitos de maneira quase toda manual, com uso de tintas naturais. Logo, essa é um fator de vantagem competitiva para a empresa.

O processo de tingimento dos fios e tecidos é todo feito com tintas naturais, conforme descrito na entrevista cedida por Augusto:

A tinta vegetal não é tão fácil quanto comprar uma poçõzinha lá e pingar umas gotinhas. Aqui nós colocamos dois balaios aqui, é tudo em balaio, coloca mais dois balaios ali, coloco isso aqui dá 300 litros de água, coloco 250 litros de água, mais ou menos até aqui, ligo o vapor, ferve durante 8 horas, de noite, deixo esfriar, e de manhã cedo por gravidade, coloca lá, é torcido e não tem tinta, tá, e depois aqui desenvolve o tingimento, as engomagens, a preparação do fio, tudo, o tecido, tudo desenvolve aqui, entendeu? (AUGUSTO).

Então tudo é feito aqui, toda tinta é feita aqui, é tinta vegetal, pegam 10 kg de erva mate coloco lá, 200 litro d'água, 10 quilos de erva mate. Eu pego serragem de eucalipto, um saco de serragem com 100 litros d'água. Eu uso folha de manga também. Semente de urucum, pego 3 quilos de semente de urucum, junto com 200 litros d'água e sai cor urucum. Antigamente era tudo de graça, hoje é tudo comprado, folha de cebola, compra também, não tem mais, não tem mais de graça não (AUGUSTO).

Olha a serragem de eucalipto, a folha de casca de cebola... aqui é nosso depósito de tinta, a nossa tinta tá aqui desse jeito e não em vidrinhos. Chocolate, isso eu pego no porto, de sacos que rasga, é condenado, isso aqui é pra alimentação e eles vendem pra mim, eu compro pouquinho lá,

200 quilos, 300 quilos dá pra dois, três meses. Isso aqui é cacau bom de fazer chocolate, só que quando o saco é partido não tem como usar, é condenado (AUGUSTO).

Os trechos anteriores, retirados da entrevista, demonstram algumas características do processo de tintura dos fios e tecidos produzidos na Empresa E. São utilizados serragem, serragem de eucalipto, erva mate, semente de urucum, cascas de cebola, cacau, entre outros produtos naturais e renováveis que dão cor aos produtos confeccionados na empresa ou aos tecidos que serão moldados em ateliês de grandes nomes da moda nacional.

A utilização desses produtos no processo de tingimento diminui a demanda por corantes industriais que utilizam diversos processos químicos deixam resíduos tóxicos no ambiente e são feitos, na maioria das vezes, com substâncias não renováveis.

Além do tingimento natural, a Empresa E lançou há pouco mais de um ano um produto novo no mercado. Trata-se de um jeans confeccionado com uma mistura de seda, algodão e tecido de garrafa PET. No trecho a seguir, Augusto fala sobre este novo produto:

Você veja bem como é que as coisas acontecem: eu fui pra São Paulo, reuni um monte de gente pra discutirmos o lixo. Todo o tipo de gente, artistas plásticos, tecelões, designers, tudo, então nós fomos pensando no luxo do lixo, quê que pode ser feito de luxo com o lixo e eu fiquei com o jeans. E 10 anos depois saiu o jeans de seda, com 30% PET, 30% algodão e 40% de seda. Por que a seda? Por que tem que ser o jeans de seda? Pra vender, eu tenho que vender esse pet com nome, a pessoa vai fazer a calça de pet daí o cara quer pagar 10 reais, daí não dá. Mas com o jeans de seda, nosso interesse não era fazer o jeans de seda somente por causa do luxo, era fazer o jeans de seda com PET. Da ideia até o produto foram 10 anos, então veja como demora as coisas. Hoje eu vendo este jeans por quase 1.000 reais (AUGUSTO).

O produto jeans de seda surgiu a partir de uma ideia de Augusto para reaproveitar os resíduos que foram descartados pela sociedade. O resíduo escolhido, em função do negócio da empresa, foi a garrafa PET. Junto com esta matéria-prima foram colocados seda e algodão, o resultado foi um produto macio e sofisticado, vendido por quase um mil reais a unidade. Além das calças jeans prontas, a Empresa E vende o tecido jeans de seda para que outras empresas relacionadas à moda deem outros usos para o tecido.

Todos esses elementos demonstram a preocupação da empresa quanto à questão ambiental no seu processo produtivo e em seus produtos. Essa característica está em acordo com as necessidades de readequação à dimensão ambiental, descritas em trabalhos como o de Prahalad (2005) e de Hart (2011).

4.1.3.6 Contribuições para a sustentabilidade

Os dados da Empresa E, coletados por meio da pesquisa documental, da observação participante e de entrevistas, foram analisados por meio do modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, que possui, ao todo, dezessete critérios que foram investigados. O QUADRO 18 resume as características encontradas da Empresa E frente a cada um dos critérios propostos. A análise dos critérios pode resultar em: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito.

A partir das evidências apontadas pelo QUADRO 18 e nas características gerais da Empresa E, chega-se à conclusão de que ela se enquadra no Tipo 4, pois adota a população da base da pirâmide como parceiros de negócios ambientalmente corretos. Com base nessas informações, as principais contribuições da Empresa E para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997) foram:

A dimensão **econômica**, no sentido definido inicialmente pelos autores precursores da literatura BoP, Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002), estava relacionada com a oportunidade de mercado para as organizações junto às comunidades de baixa renda. A Empresa E, embora mantenha uma relação profunda com a comunidade em que está inserida, não possui relações comerciais de venda de produtos para os moradores da comunidade. Como a dimensão econômica da atuação de empresas na base da pirâmide está relacionada com tal condição, pode-se dizer que não houve ganhos significativos da Empresa E junto à comunidade da base da pirâmide em que está instalada. No entanto, o apelo social dado à empresa, por meio dos benefícios sociais promovido à comunidade, pode ser considerado como um fator de vantagem competitiva à empresa frente às suas concorrentes no mercado.

Categories de análise	Crítérios	Análise dos critérios
Imaginação expandida	Novo mercado	Não se aplica
	Novos modelos de negócio	Não se aplica
	Elevação do poder de compra	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não se aplica
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Não se aplica
	Produtos resistentes	Não se aplica
	Produtos adequados à população e à cultura local	Não se aplica
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Não se aplica
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Não se aplica
	Inovação em processos	Não se aplica
	Inovação disruptiva	Não se aplica
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Não se aplica
Relações diretas e de benefícios comum entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Satisfeito
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Satisfeito

QUADRO 18 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA A EMPRESA E
 FONTE: O autor (2015)

A dimensão **social**, no entanto, merece grande destaque na atuação da Empresa E, uma vez que foram evidenciados vários benefícios oferecidos para a comunidade, em principal: a atenção especial para com as mães que trabalham na empresa ao serem disponibilizados maquinários de fiação para trabalho em casa, possibilitando o cuidado com os filhos e com as tarefas do lar; a preocupação manifestada pelo proprietário da empresa ao oferecer curso de fiação para pessoas da comunidade, inclusive para aquelas que não trabalham na empresa; a disponibilização de máquinas para o trabalho de detentos que, com o trabalho, conseguem a diminuição de suas penas; a parceria com índios que vivem em situação de pobreza; o incentivo aos funcionários que deixarem seus vícios, visitarem médicos e voltarem aos bancos escolares; as inúmeras ações de

proximidade e atenção para com a comunidade em geral. Todas essas características estão em consonância com o que Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2005), Simanis e Hart (2008) e Hart (2011) descrevem como importantes para a manutenção de relações estreitas e duradouras com a comunidade.

A Empresa E merece destaque também quanto às suas contribuições para a dimensão **ambiental** da sustentabilidade. As principais estratégias verificadas na pesquisa foram: utilização de matéria-prima que seria desperdiçada no processo produtivo industrial de seda; utilização de tinta vegetal ao invés da tinta industrial; produtos feitos com garrafa PET; reciclagem de produtos com defeitos, entre outras. Essas características relacionadas à redução do consumo de recursos, gestão da produção voltada ao meio ambiente estão em consonância com o que Elkington (1997), Barbieri (2010) e Hart (2011) argumentam como necessárias para a manutenção das empresas no mercado. O QUADRO 19 resume as principais conclusões observadas da Empresa E quanto às suas possíveis contribuições para a sustentabilidade.

Tipologia	Caracterização	Crítérios satisfeitos	Contribuições para a sustentabilidade
Tipo 4	BoP como parceiros de produtos ambientalmente corretos	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.	Econômicos: como a empresa E não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.
			Sociais: geração de renda para funcionários moradores da comunidade, capacitação também dos moradores não-funcionários, preocupação com as funcionárias mães que não tem com quem deixar seus filhos, incentivo ações que melhorem a qualidade de vida dos funcionários, atenção e respeito com os moradores da comunidade.
			Ambientais: reaproveitamento de matéria-prima que seriam descartadas pela indústria, utilização de corantes naturais, utilização de garrafas PET na produção de tecido.

QUADRO 19 – CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA E PARA A SUSTENTABILIDADE
FONTE: O autor (2015)

Conforme evidenciado nessa seção, as dimensões sociais e ambientais são amplamente contempladas na relação da empresa com a comunidade. Embora a empresa não venda seus produtos para as comunidades BoP, culminando para a não satisfação da dimensão econômica, pode-se dizer que talvez essa proximidade

com a população pobre se torne um fator de vantagem competitiva frente às demais, propiciando ganhos econômicos maiores à Empresa E.

4.2 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Até este ponto foram interpretados os dados coletados para cada caso de empresas atuantes na base da pirâmide e analisados frente ao modelo constituído *à priori*. Esta fase da pesquisa foi importante para revelar informações de cada caso e sua contribuição individual para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. No entanto, conforme sugerido por Eisenhardt (1989, p. 533), além da análise individual (*within-case*) é indicado estudar os casos de forma conjunta, ou seja, uma análise cruzada (*cross-case*), “permitindo ao pesquisador um olhar além das impressões iniciais e a percepção de evidências por meio de múltiplas lentes”.

Diante da importância da análise cruzada para o estudo de casos múltiplos, esta seção será responsável por analisar os cinco casos envolvidos no estudo frente a três quesitos: (i) categorias de análise BoP; (ii) contribuições para a sustentabilidade; (iii) confrontando os dados da pesquisa com a perspectiva crítica.

4.2.1 Categorias de análise BoP

O modelo de análise para este estudo foi definido *à priori* contemplando cinco categorias de análise, subdivididas em dezessete critérios, desenvolvidos por meio da revisão da literatura. Os dados coletados para cada um dos casos da pesquisa foram analisados com base neste modelo, sendo o QUADRO 20 responsável por apresentar um resumo da análise dos critérios para as Empresas A, B, C, D e E. Para cada um dos critérios foram dadas uma das seguintes respostas: não se aplica, não satisfeito, parcialmente satisfeito e satisfeito, escolhidas após a análise dos dados de cada uma das empresas.

Categorias de análise	Critérios	Resumo da análise dos critérios				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Imaginação expandida	Novo mercado	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Novos modelos de negócio	Não satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Elevação do poder de compra	Não se aplica	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não se aplica	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Produtos e serviços diferenciados	Melhor relação preço-desempenho	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos resistentes	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos adequados à população e à cultura local	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Melhorar o acesso novos produtos e serviços	Não se aplica	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Inovação em produtos, processos e serviços	Inovação em produtos e serviços	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Inovação em processos	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Inovação disruptiva	Não satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide	Diálogos profundos	Não se aplica	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Relações diretas facilitadas por ONGs ou empresas locais	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental	Salto verde	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	Novas tecnologias adequadas à sustentabilidade	Parcialmente satisfeito	Parcialmente satisfeito	Satisfeito	Parcialmente satisfeito	Satisfeito

QUADRO 20 – RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS
 FONTE: O autor (2015)

Como pode ser observado no QUADRO 20, apenas a Empresa B satisfaz todos os quatro critérios da categoria de análise imaginação expandida, uma vez que ela atua no chamado novo mercado da base da pirâmide e, para isso, dispõe de um novo modelo de negócio, possui estratégias de elevação do poder de compra e iniciativas relacionadas ao critério molde das aspirações. A Empresa A, por sua vez, satisfaz apenas o critério novo mercado ao vender seus produtos para as populações da base da pirâmide. Já as empresas C, D e E não atenderam nenhum

dos critérios desta categoria, isso se deve à sua própria característica de negócio que consiste em não vender seus produtos e serviços exclusivamente para a base da pirâmide e, como os critérios estão relacionados intimamente com esta características, eles não foram evidenciados na pesquisa.

A categoria de análise produtos e serviços diferenciados foi quase que inteiramente atendida pelas empresas A e B. Dos quatro critérios que a compõem, foi constatado na pesquisa que a Empresa A possui produtos com melhor relação preço-desempenho, com maior resistência e são produtos adequados à população e à cultura local. Somente o critério relacionado à necessidade de melhorar o acesso a novos produtos e serviços não foi atendido em função da característica da empresa em vender seus produtos a governos e organizações de ajuda humanitária e não diretamente à base da pirâmide, impossibilitando a análise deste critério. Já a Empresa B satisfaz três critérios ao possuir um serviço com melhor relação preço-desempenho, ao considerar a adequação à população e à cultura local para a prestação de seus serviços e ao melhorar o acesso da população ao que a empresa oferece. Apenas o critério produtos resistentes não foi atendido, porém, isso se deve ao negócio da empresa que está relacionado com a prestação de serviço e não com produtos. As empresas C, D e E não satisfizeram os quatro critérios da presente categoria de análise, pois não vendem seus produtos no mercado BoP e, por isso, impossibilitando a análise de seus dados quanto aos serviços e produtos diferenciados.

A categoria de análise inovação em produtos, processos e serviços foi inteiramente atendida pela Empresa B por suas características de: inovação em serviços, inovação em processos, inovação disruptiva e por possuir um negócio adaptável e transportável. Já no caso da Empresa A somente o critério inovação disruptiva não foi atendido, uma vez que a empresa não apresentou nenhum elemento que evidenciasse a inovação disruptiva aos moldes de Hart e Christensen (2002). As empresas C, D e E não foram estudadas sob a presente categoria de análise e seus critérios em virtude do mercado-alvo dessas empresas não ser exclusivamente o mercado BoP, logo, em função das mesmas justificativas apresentadas para as duas categorias de análises anteriores.

Já a categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide, por intermédio de seus três critérios, foi inteiramente atendida pelas empresas B, C, D e E por manterem diálogos profundos

com as populações de baixa renda, por cultivarem relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais e por terem a base da pirâmide como seus parceiros de negócios. Já a Empresa A não satisfaz o primeiro critério (diálogos profundos) em razão da própria característica da empresa de contato apenas indiretamente com as populações da base da pirâmide, mas satisfaz o segundo critério, ao fazer uso de ONGs para a intermediação do contato com os mercados BoP, e o terceiro critérios ao adotar a base da pirâmide como consumidores de seus produtos e serviços.

Por fim, a categoria de análise modelos de negócios condizente com a sustentabilidade ambiental e seus dois critérios não foi atendida completamente por nenhum dos casos analisados. Em especial, o critério saldo verde, definido por Hart (2011) como o desenvolvimento das chamadas tecnologias verdes com foco nas populações da base da pirâmide, que não foi evidenciado em nenhum dos casos analisados. Já o critério novas tecnologias adequadas à sustentabilidade, foi verificado nas empresas C e E, pois nestes casos foram encontradas várias evidências que levassem ao uso responsável dos recursos, utilização de resíduos que seriam descartados ou algum outro elemento que estivesse em consonância com a dimensão ambiental. As empresas B e D satisfizeram parcialmente este critério e na Empresa A, por fim, não foi encontrado nenhum elemento que justificasse a satisfação deste critério.

4.2.2 Contribuições para sustentabilidade

Após a análise dos dados, por meio das cinco categorias de análise e seus respectivos critérios, faz-se necessário tratar especificamente sobre a contribuição de cada um dos casos para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

O QUADRO 21 apresenta os dados de cada uma das cinco empresas analisadas quanto à sua tipologia, caracterização, critérios satisfeitos e contribuições para a sustentabilidade.

(continua)

Caso	Tipologia	Caracterização	Critérios satisfeitos	Contribuições para a sustentabilidade
Empresa A	Tipo 2	Base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados e inovadores	Novo mercado; melhor relação preço-desempenho; produtos resistentes; produtos adequados a população e a cultura local; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis.	Econômicos: acesso ao mercado da base da pirâmide nacional e internacional por meio de produtos inovadores e adaptados à cultura e à população.
				Sociais: atendimento de necessidades específicas da população da base da pirâmide em situação crítica de fome ou de pessoas em situações de problemas ocorridos em função de catástrofes ambientais.
				Ambientais: preocupação parcial com a questão da eficiência logística, por meio das embalagens maiores e, portanto, com menor impacto.
Empresa B	Tipo 2	Base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados e inovadores	Novo mercado; novo modelo de negócio; elevação do poder de compra; molde das aspirações; melhor relação preço-desempenho; produtos adequados a população e a cultura local; melhorar o acesso a novos produtos e serviços; inovação em produtos e serviços; inovação em processos; inovação disruptiva; soluções tecnológicas adaptáveis e transportáveis; diálogos profundos; relações diretas ou facilitadas por ONGs ou empresas locais.	Econômicos: acesso ao mercado da base da pirâmide nacional por meio de um serviço inovador.
				Sociais: atendimento de uma demanda social ainda não atendida por nenhuma empresa no país. Regularização de terrenos (segurança para os moradores) e possibilidade de melhoria de infraestrutura na localidade.
				Ambientais: poucas ações relacionadas à dimensão da sustentabilidade: não regularização de terrenos em áreas de preservação e remoção dos seus moradores para áreas legalizadas dentro ou fora da comunidade.
Empresa C	Tipo 4	Base da pirâmide como parceiros de produtos ambientalmente corretos	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; salto verde; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.	Econômicos: como a empresa C não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.
				Sociais: geração de renda para integrantes da comunidades (funcionários), para os catadores de papel e para os prestadores de serviços. Capacitação da equipe de colaboradores da empresa e de membros da comunidade.
				Ambientais: reciclagem de papeis que provavelmente iriam para lixões ou aterros sanitários, destinação do resíduo (papel utilizado e enterrado) e plantação de flores, hortaliças e árvores.

QUADRO 21 – CONTRIBUIÇÕES DOS CASOS PARA A SUSTENTABILIDADE

FONTE: O autor (2015)

(conclusão)

Caso	Tipologia	Caracterização	CrITÉrios satisfeitos	Contribuiçōes para a sustentabilidade
Empresa D	Tipo 3	Base da pirâmide como parceiros de negócios	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade (parcialmente).	Econômicos: como a empresa D não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.
				Sociais: vídeos tutoriais e treinamentos buscam auxiliar os artesãos a venderem seus produtos com maior facilidade; no entanto, a geração de renda aos artesãos é a maior contribuição social da empresa.
				Ambientais: embora um caso de venda de produtos ecologicamente corretos fora identificado na pesquisa, ele foi feito de forma isolada e, portanto, contribuindo pouco para a dimensão ambiental.
Empresa E	Tipo 4	Base da pirâmide como parceiros de produtos ambientalmente corretos	Diálogos profundos; relações diretas e facilitadas por ONGs ou empresas locais; base da pirâmide como parceiros de negócios; novas tecnologias adequadas à sustentabilidade.	Econômicos: como a empresa E não oferta produtos ou serviços à base da pirâmide, não há contribuição econômica na relação da empresa com a comunidade.
				Sociais: geração de renda para funcionários moradores da comunidade, capacitação também dos moradores não-funcionários, preocupação com as funcionárias mães que não tem com quem deixar seus filhos, incentivo ações que melhorem a qualidade de vida dos funcionários, atenção e respeito com os moradores da comunidade.
				Ambientais: reaproveitamento de matéria-prima que seriam descartadas pela indústria, utilização de corantes naturais, utilização de garrafas PET na produção de tecido.

QUADRO 21 – CONTRIBUIÇÕES DOS CASOS PARA A SUSTENTABILIDADE (CONTINUAÇÃO)
 FONTE: O autor (2015)

As empresas A e B foram classificadas como do Tipo 2 ao adotarem as populações da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados ou inovadores. Em geral, essas duas empresas satisfizeram grande parte dos critérios das três primeiras categorias de análise, pois estão relacionadas com características necessárias para a venda de produtos e serviços para as comunidades pobres do mundo. Portanto, pode-se dizer que ambas as empresas atuam na base da pirâmide com foco na dimensão econômica da sustentabilidade. A categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide não recebeu destaque na Empresa A, mas foi quase integralmente satisfeita pela Empresa B. Já a categoria de análise

modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental não obteve destaque para nenhuma das duas empresas em questão.

Por meio dessas características, tanto a Empresa A quanto a Empresa B possuem foco nas dimensões econômica e social, sendo a Empresa A com um foco maior no âmbito econômico e menor no social e a Empresa B com foco maior no âmbito social e menor no econômico, como demonstrado no QUADRO 21.

Já as empresas C e E foram classificadas como do Tipo 4 por adotarem a população da base da pirâmide como parceiros de negócios ambientalmente corretos. Ambas, por não venderem seus produtos diretamente para o mercado BoP, não satisfizeram nenhum critério das três primeiras categorias de análise (imaginação expandida, produtos e serviços diferenciados e inovação em produtos, processos e serviços) e, portanto, não contribuem diretamente para a dimensão econômica da sustentabilidade no contexto da literatura BoP. Todavia, é importante destacar que mesmo não vendendo para as populações de baixa renda e, portanto, não aproveitando este “novo mercado”, as empresas que atuam diretamente com essas comunidades, como é o caso da Empresa C e da Empresa E, fazem disso uma vantagem competitiva perante as demais, acarretando em ganhos econômicos para as empresas, não pela venda direta à base da pirâmide, mas sim pela venda de produtos com apelo social às comunidades do topo da pirâmide.

A dimensão social foi integralmente atendida pela Empresa C e pela Empresa E, por meio da satisfação de todos os critérios da categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide, evidenciando os benefícios que a empresa oferece às comunidades carentes em que estão inseridas. A dimensão ambiental também merece destaque, embora menor que a social, para as empresas C e E. Ambas se mostraram preocupadas com as questões relacionadas ao respeito ambiental, desenvolveram seus produtos totalmente de acordo com os preceitos da sustentabilidade ambiental e fizeram disso um negócio lucrativo. Logo, o foco das empresa C e E, quanto às dimensões da sustentabilidade, evidenciado na pesquisa foi o social e, em seguida, o ambiental, conforme QUADRO 21.

A Empresa D, por sua vez, foi classificada como do tipo 3 ao adotar a população da base da pirâmide como parceiros de negócios. Assim como as empresas C e E, a Empresa D também não vende seus produtos para as populações da base da pirâmide e, portanto, não satisfaz nenhum dos critérios

relacionados à imaginação expandida, à produtos e serviços diferenciados e à inovação em produtos, processos e serviços, não contribuindo diretamente para a dimensão econômica da sustentabilidade no contexto da literatura BoP. No entanto, de forma mais evidente que as empresas C e E, a empresa D utiliza todo o apelo social que seus produtos oferecem para aumentar suas vendas e sua lucratividade e, portanto, representando uma contribuição indireta para a dimensão econômica.

A dimensão social, por intermédio da categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide, foi integralmente evidenciada no caso da Empresa D, pois vários são os benefícios à população carente que se relaciona com a empresa. A dimensão social, analisada através da categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental, não foi evidenciada com destaque na Empresa D. Embora um único fato tenha sido mencionado na entrevista, isso não foi suficiente para sustentar a dimensão ambiental para o caso em questão. Portanto, como não há destaque nas dimensões econômico e ambiental, a contribuição da Empresa D está relacionada com a dimensão social.

O QUADRO 22 apresenta, de forma resumida, o foco de atuação das cinco empresas envolvidas neste estudo perante as dimensões econômica social e ambiental da sustentabilidade.

Caso	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Foco	Econômico Social	Social Econômico	Social Ambiental	Social	Social Ambiental

QUADRO 22 – FOCO DAS EMPRESAS NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

FONTE: O autor (2015)

Por meio do QUADRO 22, percebe-se que todas as empresas analisadas possuem foco na dimensão social, como nos casos estudados por Gold, Hahn e Seuring (2013). Isto está em consonância com a preocupação central da perspectiva BoP, relacionada com a possibilidade das organizações empresariais auxiliarem no desenvolvimento das pessoas carentes. A Empresa A, por meio da comercialização de seus produtos inovadores e de baixo custo para saciar a fome daqueles que não conseguem satisfazer essa necessidade, a Empresa B, através da regularização fundiária, a Empresa C, por meio do auxílio aos catadores de papel e demais

moradores da comunidade carente em que está inserida, a Empresa D, pela intermediação entre os artesãos e o mercado e a Empresa E, por meio dos benefícios à população residente no bairro em que está instalada, fornecem grandes benefícios às populações da base da pirâmide, melhorando sua qualidade de vida, muitas vezes gerando renda ou propiciando aos próprios indivíduos a oportunidade de trabalho e, portanto, diminuindo o problema da pobreza e da fome.

A dimensão ambiental foi contemplada apenas nos casos da Empresa C, por meio da reciclagem de papel, e da Empresa E, pela reciclagem de matéria-prima que seria descartada e pelo uso de corantes naturais. Isto demonstra que nem sempre a dimensão ambiental é atendida nas empresas que possuem relações com as comunidades da base da pirâmide. Essa conclusão está em consonância com os padrões encontrados no estudo de Gold, Hahn e Seuring (2013) que, por meio do estudo de três casos de empresas atuantes junto ao mercado BoP, evidenciaram a negligência com a dimensão ambiental da sustentabilidade.

A dimensão econômica também não foi atendida por todas as empresas estudadas. Somente as empresas A e B contribuíram para esta dimensão ao vender produtos e serviços para comunidades carentes. No entanto, embora as demais empresas não possuam como seu mercado-alvo as populações da base da pirâmide, pode-se dizer que sua atuação próxima com essas comunidades garante vantagens competitivas e, portanto, constituem ganhos econômicos indiretos.

4.2.3 Confrontando os dados da pesquisa com a perspectiva crítica

Na seção 2.1.4 “perspectiva crítica sobre a Base da pirâmide”, foram apresentadas críticas de vários autores sobre a proposição BoP, sendo: i) tamanho do mercado; ii) atuação das multinacionais; iii) real alívio da pobreza e iv) problemas ambientais.

Após a análise dos dados coletados para os cinco casos deste estudo, foi construído o QUADRO 23 com o resumo das críticas e a comparação com os casos da presente pesquisa.

(continua)

i) Tamanho do mercado	Crítica	Na visão de Jenkis (2005), Bendell (2005), Karnani (2007), Landrum (2007) e Jaiswal (2008), a chamada “fortuna na base da pirâmide”, defendida em trabalhos como Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005), foi superestimada por seus defensores.
	Evidenciado na pesquisa	As empresas que vendem seus produtos ou serviços para as populações da base da pirâmide (Empresa A e Empresa B) alegaram que o mercado BoP está em expansão por produtos e serviços específicos para a sua necessidade. Além do grande e promissor mercado, a pesquisa revelou também poucos concorrentes para o mercado de atuação dessas empresas. Com isso, a crítica ao tamanho do mercado BoP não foi evidenciada para os casos analisados nesta pesquisa. No entanto, há a necessidade de um estudo que busque esclarecer melhor essa relação com o tamanho do mercado.
ii) Atuação das multinacionais	Crítica	Bendell (2005), Jenkis (2005), Landrum (2007) e Jose (2008) indicam que a argumentação inicial sobre a importância da participação das multinacionais para o desenvolvimento da base da pirâmide não foi encontrada em todos os casos apresentados e estudados no contexto empírico. Portanto, elas não seriam fator fundamental para o desenvolvimento das comunidades pobres, como defendido nos trabalhos iniciais da perspectiva BoP.
	Evidenciado na pesquisa	As empresas A e B, que vendem seus produtos e serviços para a base da pirâmide, são nacionais e de pequeno porte. Porém, ambas possuem relações com empresas multinacionais. A Empresa A vende seus produtos para instituições de ajuda humanitária que muitas vezes recebem apoio de empresas multinacionais. Já a Empresa B recebeu recentemente investimento financeiro de uma grande multinacional brasileira. Portanto, embora de forma indireta, as multinacionais foram importantes para a atuação das empresas A e B nos mercados BoP.
iii) Real alívio da pobreza	Crítica	A perspectiva teórica BoP foi criticada, por Bendell (2005), Jenkis (2005), Karnani (2007) Landrum (2007) e Jaiswal (2008), quanto à sua real capacidade de diminuir o número de pessoas pobres no mundo, através da atuação empresarial. Os autores aqui identificados argumentam que nem sempre o alívio da pobreza é alcançado, pois algumas atuações são feitas apenas para aumentar o mercado consumidor, ou seja, não haveriam benefícios concretos de combate à pobreza, mas sim estratégias de marketing.
	Evidenciado na pesquisa	Foram evidenciadas em todas as empresas envolvidas neste estudo vários benefícios à população carente. Em especial as empresas C, D e E que são capazes de gerar renda para as comunidades em que atuam. As empresas A e B, embora não consigam gerar ganhos financeiros para as populações da base da pirâmide, ofertam produtos adequados à estas populações e, com isso, melhoram seus níveis de qualidade de vida. Portanto, o argumento de que as empresas atuantes nos mercados BoP não são capazes de aliviar a pobreza não cabe aos casos envolvidos neste estudo.

QUADRO 23 – CONFRONTANDO AS CRÍTICAS COM OS DADOS DA PESQUISA

FONTE: O autor (2015)

(conclusão)

iv) Problemas ambientais	Crítica	Com o desenvolvimento da perspectiva BoP, algumas preocupações com o meio ambiente se concretizaram, uma vez que o aumento do nível de renda das pessoas da base da pirâmide ou a inclusão delas no mercado do consumo global poderia aumentar os problemas ambientais relacionados com a extração de maiores quantidades de recursos naturais, com a poluição decorrente dos processos industriais e logísticos e com o descarte dos resíduos (BENDELL, 2005, JOSE, 2008).
	Evidenciado na pesquisa	A preocupação ambiental foi evidenciada apenas nas empresas C e E. Nas empresas A, B e D não foram evidenciados, ou evidenciados de forma irrelevantes, elementos relacionados à questão ambiental. Como as empresas que vendem seus produtos para o mercado BoP são as empresas A e B, cujas investigações não apontaram para a preocupação ambiental significativa, a crítica feita aos problemas ambientais que poderia acontecer na atuação das empresas no mercado BoP está em consonância com os dados da presente pesquisa.

QUADRO 23 – CONFRONTANDO AS CRÍTICAS COM OS DADOS DA PESQUISA
 FONTE: O autor (2015)

Conforme demonstrado pelo QUADRO 23, as críticas relacionadas ao tamanho do mercado BoP não foram evidenciadas na pesquisa. Ao contrário do que afirmam autores como Jenkis (2005), Bendell (2005), Karnani (2007), Landrum (2007) e Jaiswal (2008), o mercado da base da pirâmide se mostrou satisfatório e promissor para as empresas analisadas neste estudo.

Da mesma forma, as críticas de Bendell (2005), Jenkis (2005), Landrum (2007) e Jose (2008) sobre a atuação das multinacionais também não foram encontradas na pesquisa, uma vez que, mesmo indiretamente, foi encontrada a participação de empresas multinacionais na atuação das empresas analisadas..

Para o real alívio da pobreza, criticado por Bendell (2005), Jenkis (2005), Karnani (2007) Landrum (2007) e Jaiswal (2008), foram encontrados elementos em todos os casos sobre a importância social das empresas pesquisadas para a base da pirâmide, inclusive na diminuição dos índices de pobreza.

Entretanto, o argumento feito por Bendell (2005) e Jose (2008), de que a venda de produtos para a base da pirâmide poderia agravar os problemas ambientais está em consonância com os dados da pesquisa para as empresas A e B que, ao comercializarem seus produtos e serviços com a população BoP, poucas ou inexistentes são as preocupações ambientais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo faz a retomada do problema de pesquisa, dos objetivos, suas consecuições e principais achados da pesquisa. Destaca também suas principais contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações e as sugestões para estudos futuros.

5.1 RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSECUIÇÕES

A partir dos estudos de Prahalad e Hart (2002) foi amplamente divulgado um modelo em que as empresas poderiam auxiliar as pessoas mais pobres do mundo por meio da comercialização de produtos e serviços diferenciados e adaptados que pudessem melhorar a qualidade de vida dessas populações e, em troca, garantir acesso das organizações ao “novo mercado” ainda não satisfeito.

Com o avanço da literatura, a partir do trabalho de Simanis e Hart (2008) ficou claro que a simples comercialização de produtos e serviços para as pessoas mais pobres do mundo não seria capaz de gerar renda e, portanto, não diminuiria a pobreza dessas comunidades. De acordo com os autores, seriam necessárias ações mais próximas, que adotassem a base da pirâmide como parceiros de negócios, ou seja, fornecedores, distribuidores, funcionários ou consumidores. Somente assim, a pobreza poderia ser diminuída por intermédio das organizações empresarias.

Alguns anos depois, trabalhos como Hart (2011) e Gold, Hahn e Seuring (2013), chamaram atenção para a importância de ações relacionadas à sustentabilidade nas organizações que atuassem junto às comunidades BoP, uma vez que a inclusão da base da pirâmide nos mercados de consumo poderia gerar vários problemas ambientais, como o aumento excessivo da extração de recursos naturais e o aumento do montante de resíduos descartados ao final de sua utilização.

Com base no exposto, a presente pesquisa foi concebida para responder a seguinte pergunta de pesquisa: como as empresas classificadas sob a perspectiva

da Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade?

Para tentar responder esse questionamento, foi feito o levantamento bibliográfico das publicações sobre base da pirâmide e sobre a sustentabilidade. De posse desse aporte teórico e ao constatar a inexistência de algum modelo de análise para empresas dentro na perspectiva BoP, foram desenvolvidos, a partir das publicações de C. K. Prahalad e Stuart L. Hart, dezessete critérios de análise, divididos em cinco categorias de análise. A partir disso, foi concebido o modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, com foco nas contribuições para a sustentabilidade. O modelo apresentou seis tipologias que se diferenciam pelo papel que as populações carentes assumem para as empresas, desde consumidores de produtos tradicionais até consumidores e parceiros de negócios sustentáveis, e pela contribuição para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade de cada uma das tipologias.

Após o embasamento teórico e a construção do modelo teórico de referência, foi definida a metodologia de estudo que consiste em uma pesquisa de cunho qualitativo, operacionalizada por meio da estratégia estudo de caso múltiplo, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação não participante, feitas em cinco empresas integrantes da perspectiva BoP.

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa de analisar como as empresas integrantes da perspectiva Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, foram desenvolvidos cinco objetivos específicos, retomados a seguir, bem como apresentadas suas devidas consecuições.

a) Verificar como as empresas que atuam na base da pirâmide atendem à categoria de análise imaginação expandida.

O primeiro objetivo desta pesquisa estava relacionado com a análise das empresas atuantes na base da pirâmide quanto à categoria de análise imaginação expandida. Por meio da pesquisa, percebeu-se que esta categoria estava relacionada diretamente com a comercialização de produtos e serviços direcionados exclusivamente à base da pirâmide e, por isso, somente as empresas A e B evidenciaram essa categoria, bem como seus critérios. Este objetivo específico foi

alcançado por meio das análises detalhadas apresentadas de forma individual e pela análise cruzada entre as empresas.

b) Verificar como os produtos, processos e serviços ofertados na base da pirâmide são diferenciados quando comparados aos produtos tradicionalmente comercializados nas camadas sociais economicamente superiores.

O segundo objetivo específico buscava identificar se os produtos e serviços oferecidos à população carente eram diferenciados dos produtos tradicionais. Os resultados da pesquisa indicaram que tanto os produtos da Empresa A, quanto os serviços da Empresa B são adequados às necessidades do mercado BoP e, portanto, empenhados especificamente para esta camada social. As empresas C, D e E não satisfizeram esta categoria de análise em função da característica do próprio negócio em não focar somente nos mercados BoP. Este objetivo foi executado por meio das análises individuais e cruzada dos dados frente às categorias de análise.

c) Verificar como os produtos, processos e serviços oferecidos à população na base da pirâmide são inovadores.

Já o terceiro objetivo pretendia verificar se os produtos, processos e serviços oferecidos à base da pirâmide eram inovadores. Estes dois objetivos, assim como os dois primeiros, foram evidenciados apenas nas empresas A e B, pois, dos casos analisados, somente essas duas empresas comercializam seus produtos e serviços para o mercado BoP. Logo, este objetivo foi realizado por meio do estudo individual das empresas por meio da lente proposta por essas categorias de análise, além da análise cruzada dos dados dos dois casos em questão. Em resumo, a Empresa A buscou o desenvolvimento de produtos inovadores para o atendimento das necessidades das pessoas em situação de pobreza e catástrofes naturais; já a Empresa B desenvolveu um novo modelo de negócio inovador para atender a necessidade de regularização fundiária dos moradores de comunidades ocupadas de forma ilegal.

d) Verificar como as relações diretas e indiretas entre as organizações e a base da pirâmide beneficiam ambas as partes

O quarto objetivo pretendia compreender como as relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide beneficiam ambas as partes. Sua consecução foi apresentada de forma individual para cada uma das cinco empresas estudadas e de forma agrupada na análise cruzada dos dados. Em síntese, todas as empresas estudadas mantêm relações estreitas com a população da base da pirâmide. As empresas B, C, D e E possuem relações diretas garantindo benefícios para a comunidade e para o próprio negócio.

e) Verificar como os modelos de negócios utilizados pelas empresas com atuação na base da pirâmide são condizentes com a sustentabilidade ambiental.

O quinto objetivo buscava identificar como os modelos de negócios utilizados pelas empresas com atuação na base da pirâmide eram condizentes com a sustentabilidade ambiental. Este objetivo foi atendido por meio da análise individual dos casos e suas contribuições para a dimensão ambiental. Além disso, ao final do capítulo análise dos dados, foi feita a análise cruzada de todos os casos envolvidos frente a esta categoria de análise. A preocupação ambiental foi evidenciada com destaque nas empresas C e E. Para os demais casos, embora alguns elementos que indicassem a contribuição parcial com esta dimensão, não foram encontrados preocupações profundas com este pilar da sustentabilidade.

O objetivo geral desta pesquisa pretendia analisar as contribuições das empresas integrantes da perspectiva BoP para a sustentabilidade. Sua execução se deu por meio da análise individual dos casos, pela classificação dentro da tipologia apresentada no modelo teórico de referência e pela descrição das principais contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental. Após a fase das análises individuais dos casos, foi feita a análise cruzada com o objetivo de comparar cada um dos resultados individuais frente às dimensões da sustentabilidade. Em resumo, a dimensão social se destacou em todos os casos analisados, pois foram evidenciadas várias estratégias implantadas para o benefício das populações em situação de pobreza. Embora todos os casos fossem de fins

lucrativos, apenas as empresas A e B buscavam lucros através da relação comercial direta da base da pirâmide. Quanto à dimensão ambiental, foram verificadas ações profundas apenas nos casos C e E.

Respondendo ao problema de pesquisa sobre como as empresas classificadas sobre a perspectiva Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental, destacam-se as seguintes considerações: (i) a contribuição ao pilar **econômico** da sustentabilidade pode ser constituída por meio da comercialização de produtos e serviços adequados, diferenciados e inovadores para a população BoP, desenvolvimento do poder de compra dos consumidores e a possibilidade de novos negócios, em especial, para as organizações empresariais; (ii) o pilar **social** pode ser satisfeito sob o aspecto da satisfação das necessidades das populações carentes, ao melhorar seus padrões de vida, e sob o aspecto da geração de renda nas comunidades pobres, por meio da adoção de seus integrantes como trabalhadores, fornecedores ou distribuidores; (iii) o pilar **ambiental** pode ser satisfeito por meio de estratégias que busquem a redução da utilização de recursos não renováveis no processo produtivo ou de materiais que serão descartadas ao final da vida útil dos produtos, sendo estas questões muito importantes para produtos que busquem, não somente os mercados tradicionais, mas também o mercado das pessoas classificadas como pobres.

5.2 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA

Embora os principais achados ou os principais padrões identificados tenham sido apresentados durante as análises, esta seção possui a função de sintetizá-los e destacá-los:

- a) Presença de multinacionais: embora nenhum dos casos selecionados para a pesquisa fossem empresas multinacionais, foi constatado que elas exercem grande influência em todos os casos analisados, atuando como clientes das empresas envolvidas no estudo ou empresas investidoras.

- b) Melhoria da qualidade de vida dos integrantes da base da pirâmide: foram encontradas estratégias que procuravam a melhoria na qualidade de vida das populações em todos os casos analisados, seja por meio da venda de produtos e serviços em consonância com as necessidades e com a capacidade financeira das populações ou ações de geração de renda para as comunidades carentes.
- c) Relações diretas entre as empresas e a população: dos cinco casos analisados, quatro mantém relações diretas com a população da base da pirâmide como forma de auxiliá-los no seu desenvolvimento, dentro do processo de atuação comercial da empresa.
- d) Foco econômico e social: todos os casos analisados foram de empresas com fins lucrativos, mas com preocupação social elevada, onde o benefício para a população da base da pirâmide estava sempre em destaque.
- e) Preocupação parcial com a dimensão ambiental da sustentabilidade: apenas em dois dos cinco casos analisados foi evidenciada a preocupação com a dimensão ambiental da sustentabilidade.

5.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Conforme destacado por Hart e Dowel (2010), Hermais, Casotti e Rocha (2013) e Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014) a literatura BoP ainda necessita de um número maior de pesquisas capazes de esclarecer seus principais fundamentos e conexões. Neste sentido, o presente estudo contribuiu ao tratar a análise de empresas atuantes na base da pirâmide e associar suas contribuições para as dimensões da sustentabilidade.

Igualmente, de acordo com Kolk, Rivera-Santos e Rufim (2014) a análise dos impactos econômicos, sociais e ambientais feita nos artigos analisados pelos autores foi considerada limitada. Gold, Hahn e Seuring (2013) também argumentam

que mais estudos sobre BoP e as dimensões da sustentabilidade deveriam ser realizados, pois este campo ainda estava em construção. Neste sentido, o presente estudo contribui para pesquisas com enfoque maior nas dimensões da sustentabilidade.

Além disso, conforme constatado na literatura, há apenas um modelo com indicadores para avaliação de negócios BoP e, além disso, ele trata especificamente do impacto desses negócios nos vendedores, compradores e na comunidade (LONDON, 2009). Como este não é o foco do presente estudo, foi desenvolvido um modelo de análise e classificação de empresas atuantes na base da pirâmide com ênfase nas contribuições para as dimensões para a sustentabilidade. Como consequência, o modelo teórico de referência contribui com literatura BoP ao possibilitar a outros estudos utilizarem o modelo aqui desenvolvido, buscando comparações com as conclusões deste estudo, ou aperfeiçoar o modelo de análise proposto.

Por fim, este estudo poderá contribuir para a melhor compreensão sobre a atuação de empresas em mercados da base da pirâmide, vendendo seus produtos à estas comunidades, como nas empresas A e B, ou assumindo parcerias ne negócios, como nas empresas C, D e E, e suas contribuições para a sustentabilidade.

Além das contribuições teóricas, este estudo possui contribuições práticas ao evidenciar ao campo das organizações empresariais a possibilidade de conciliar o desenvolvimento econômico, por meio da venda de produtos às populações pobres ou por meio de parcerias com as comunidades, com os benefícios sociais à população da base da pirâmide e a preservação dos recursos naturais.

Outra contribuição prática está relacionada com a necessidade da junção de esforços, entre governos, instituições de ajuda humanitária, pessoas físicas e, particularmente abordadas neste estudo, empresas. A pobreza afeta vários países do mundo e combater esse problema torna-se uma missão de todos. Esta ação, se acompanhada de estratégias que respeitem os limites e as particularidades ambientais, trarão benefícios a todos, inclusive para as empresa que, ao melhorarem o padrão de vida das pessoas mais pobres do mundo, poderão aumentar também seus mercados consumidores.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a importância da realização desta pesquisa e de seus principais achados, é necessário apontar alguns fatores limitantes do presente estudo, tais como:

As primeiras grandes limitações para esta pesquisa foram o curto período de tempo disponível e os recursos restritos para sua realização. Todas as necessidades para o desenvolvimento da pesquisa, como viagens, ligações telefônicas, impressões etc., foram pagas com recursos do pesquisador.

A segunda limitação deste estudo está relacionada à construção do modelo de classificação e análise das empresas atuantes na base da pirâmide a partir das publicações em que C.K. Prahalad e Stuart L. Hart foram autores ou coautores. Embora estes autores sejam os proponentes e principais teóricos da perspectiva BoP, um modelo de análise que conseguisse incluir outros estudos poderia aperfeiçoar o modelo aqui apresentado.

A terceira limitação está relacionada com o fato da não inclusão de empresas Tipo 1, Tipo 5 e Tipo 6 na pesquisa. Isso se deu pela incapacidade da pesquisa identificar empresas classificadas nestas perspectivas e que estivessem disponíveis para participar do estudo.

A quarta limitação percebida pelo pesquisador foi o difícil acesso às grandes empresas. Muitas delas nem ao menos responderam os e-mails ou recusaram-se a continuar a ligação quando o pesquisador mencionava que o contato era em função de uma pesquisa acadêmica.

O difícil acesso aos empreendedores, mesmo os das empresas de pequeno porte, constituiu o quinto fator limitante para esta pesquisa. Em dois dos casos analisados, por mais que o pesquisador tenha insistido, não foi possível uma entrevista com o empreendedor responsável pela fundação da empresa.

A sexta limitação desta pesquisa foi falta de acesso aos integrantes das comunidades da base da pirâmide. Embora o esforço do pesquisador em conseguir entrevistas com alguns integrantes das populações carentes afetadas por essas empresas, não houve oportunidade para tal. As razões para isso foram: difícil acesso aos possíveis entrevistados uma vez que a grande maioria deles vive em regiões afastadas ou em cidades diferentes da do pesquisador. Como os recursos

para a realização desta pesquisa foram próprios, não houve oportunidade para entrevistar essas pessoas.

A característica do presente estudo ao englobar cinco casos de empresas atuantes na base da pirâmide, além de constituir um fator positivo ao permitir a comparação entre os casos, pode ser considerada uma limitação por não permitir, em função das restrições financeiras e de tempo, a coleta de dados com outros atores atuantes em cada caso, como fornecedores, clientes, funcionários e comunidade base da pirâmide.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Após as limitações esclarecidas, outras pesquisas podem trabalhar a temática discutida neste estudo ou, a partir dele, buscar novas conclusões e contribuições para a literatura BoP. Mais especificamente, outros estudos podem utilizar o modelo de classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide, bem como a metodologia desta pesquisa para investigar outros casos de empresas atuantes junto às populações carentes do mundo e comparar seus resultados com os aqui apresentados.

O estudo de empresas do Tipo 1, Tipo 5 e Tipo 6, não realizados nessa pesquisa, podem ser feitos com base no modelo proposto nesta pesquisa para classificação e análise de empresas atuantes na base da pirâmide.

Além da estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos, outros estudos poderão envolver o estudo de caso único. Isso possibilitará compreender profundamente como são constituídas e geridas as estratégias no mercado BoP, seus principais atores, como clientes, fornecedores e população de baixa renda afetada.

Foi constatado nas entrevistas, mesmo não sendo o foco desta pesquisa, o limitado apoio de universidades e de órgãos públicos ao desenvolvimento dos negócios das empresas analisadas. Sugerem-se pesquisas que trabalhem esta questão de forma aprofundada, buscando entender como estas instituições se relacionam quais os benefícios ou malefícios para as empresas com relações próximas com a população da base da pirâmide.

Outra possibilidade para desvendar novos elementos dessa temática seria a utilização de pesquisas de cunho quantitativo, capazes de compreender características de um número maior de empresas dentro da perspectiva BoP e suas principais variáveis. Além de que, a partir do modelo de análise apresentado nesta pesquisa, poderiam ser criadas ferramentas que permitissem uma análise quantitativa.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JÚNIOR, P. H. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 604–616, 2013.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: **Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 2011.
- BARKI, E.; PARENTE, J. Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. **Greener Management International**, v. 56, p. 11–23, 2010.
- BENDELL, J. **From responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world development**. Disponível em: <<http://mhcinternational.com/monthly-features/articles/127-from-responsibility-to-opportunity-csr-and-the-future-of-corporate-contributions-to-world-development>>. Acesso em: 24 nov. 2014.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia de pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRÜSEKE, F. J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: **Cavalcanti, C. (org.). Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. 2. ed. New York: Cortez, 1998.
- CAI, J.; YANG, D.; LI, D. Designing the right IT services for the bottom of the pyramid. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 19, p. 513–521, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESPO, A. P. A.; GUROVITZ, E. A pobreza como um fenômeno multidimensional. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1–11, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.
- DAVIDSON, K. Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: where CSR meets BoP. **Journal of International Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 22–32, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: **DENZIN, N. K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DO LAGO, A. A. C. **Estocolmo, Rio, Joanesburgo: o Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas.** Brasília: Thesaurus Editora, 2007.

EASTERLIN, R. A. The worldwide standart of living since 1800. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 7–26, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 1 fev. 2007.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone, 1997.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: **Henriques, A.; Richardson, J (Org.) The triplebottom line, does it all add up?.** London: Earthscan, 2004.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: M. Books, 2012.

FREEMAN, C. The greening of technology and models of innovation. **Technological Forecasting and social change**, v. 53, n. 1, p. 27–39, 1996.

GLADWION, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, 1995.

GOLD, S.; HAHN, R.; SEURING, S. Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to triple bottom line approaches for multinationals? **International Business Review**, v. 22, n. 5, p. 784–799, out. 2013.

HAHN, R. The Ethical Rational of Business for the Poor - Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development and Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 3, p. 313–324, 2009.

HART, S. L. Beyond Greening : Strategies for a Sustainable Worl. **Harvad Business Review**, p. 66–76, 1997.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world’s most difficult problems.** New Jersey: Pearson Education, 2005.

HART, S. L. Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid. In: **London, T.; Hart, S. L. Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value.** New Jersey: FT Press, 2011.

HART, S. L. **Next Generation... Bottom of Pyramid 2.0? [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <fsm.nobre@gmail.com> em 26 agosto 2014.,** 2014.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap 2002. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51–56, 2002.

HART, S. L.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464–1479, 10 dez. 2010.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23–33, 1999.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.

HEMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199–207, 2013.

JAISWAL, A. K. The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? **innovations**, v. 3, n. 1, p. 85–100, 2008.

JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 525–540, 2005.

JOHNSON, D. G. Population, food and knowledge. **The American Economic Review**, v. 90, p. 1–14, 2000.

JOSE, P. D. Rethinking the BOP: new models for the new millennium—academic perspective. **IIMB Management Review**, v. 20, n. 2, p. 198–202, 2008.

KARNANI, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90–112, 2007.

KOLAH, A. Opinion piece Collaboration is the number one strategy for reaching ' bottom of the pyramid ' customer segments in emerging global markets. **Journal of Brand Strategy**, v. 3, n. 1, p. 18–21, 2014.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. **Business & Society**, v. 53, n. 3, p. 338–377, 22 jan. 2014.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 119–125, 2010.

LANDRUM, N. E. Advancing the “base of the pyramid” debate. **Strategic Management Review**, p. 1–12, 2007.

LONDON, T. Making better investments at the Base of the Pyramid. **HA**, p. 106–114, 2009.

MAJUMDER, M. A Critical Approach in Understanding Bottom of the Pyramid Propositions. **Journal of Management & Public Policy**, v. 3, n. 2, p. 18–25, 2012.

MALTHUS, T. **An essay on the principle of population**. London: Foundations of Classical Genetics, 1998.

MARINHO, E.; LINHARES, F.; CAMPELO, G. Os programas de transferência de renda do governo impactam a pobreza no Brasil ? **Revista Brasileira de Economia (RBE)**, v. 65, n. 3, p. 267–288, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEADOWS, D. H. et al. **The Limits to growth: a report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind**. New York: Universe Books, 1972.

MORSE, J. M. et al. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International journal of qualitative methods**, 2002.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7. ed. Boston: Pearson, 2009.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 499–517, 2013.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. **Organizational and technological implications of cognitive machines: designing future information management systems**New YorkIGI Global, , 2009.

NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.; HARRIS, R. **Technological, managerial and organizational core competencies: dynamic innovation and sustainable development**. New York: IGI Global, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, (ONU). **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

PAIVA JÚNIO, F. G.; LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciência da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190–209, 12 abr. 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: how to invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, n. 2, p. 1–17, 2011.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. New Jersey: Pearson Education India, 2005.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **strategy + business**, n. 26, p. 1–26, 2002.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68–79, 1998.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório do Desenvolvimento Humano 2013**. New York: [s.n.].

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, (PNUD). **Os objetivos de desenvolvimento do milênio**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2014a.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, (PNUD). **Nosso Trabalho**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/NossosProjetos.aspx>>. Acesso em: 14 abr. 2014b.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, (PNUD); FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013**. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

RAY, I.; TOYAMA, K. Information and Communication Technologies for Development: The Bottom of the Pyramid Model in Practice. **The Information Society**, v. 24, n. 2, p. 93–104, 4 mar. 2008.

RIBEIRO, R. E. M.; SEGATTO, A. P.; COELHO, T. R. Inovação sociale estratégias para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 55–72, 2013.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. DA. Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 2, 2008.

ROCHA, S. **Pobreza no Brasil: afinal, de que se trata?**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

ROCHA, S. Impacto sobre a pobreza dos novos programas federais de transferência de renda. **Revista Economia Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 153–185, 2005.

RODRIGUES, P. et al. Three lenses on the multinational enterprises: politics, corruption and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733–746, 2006.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYOD, J. A. **An introduction to sustainable development**. London: Earthscan, 2008.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobre, 1993.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. [s.l.] Garamond, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SALAMA, P.; DESTREMAU, B. **O tamanho da pobreza**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 1999.

SCHWARTZMAN, S. **As causas da pobreza**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: **SILVA, C.L. da; MENDES, J. T. G. (Org.). Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SIMANIS, E.; DUKE, D. Profits at the Bottom of the Pyramid. **Harvard Business Review**, p. 86–93, 2014.

SIMANIS, E.; HART, S. The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP strategy. **Cornell University**, v. 2, p. 1–57, 2008.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692–707, ago. 2014.

SOARES, F. V.; RIBAS, R. P.; OSÓRIO, R. G. Evaluating the impact of Brazil's Bolsa Família: cash transfer programs in comparative perspective. **Latin American Research Review**, v. 45, n. 2, p. 173–190, 2010.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 26–50, 2013.

STAKE, R. Case studies. In: **DENZIN, N. K.; Lincoln, Y. S. Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TASHMAN, P.; MARANO, V. Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 495–514, 5 fev. 2010.

THE CLUB OF ROME. **Who we are**. Disponível em: <<http://www.clubofrome.org/?p=324>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

THE WORLD BANK. **What we do**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/about/what-we-do>>. Acesso em: 10 mar. 2014a.

THE WORLD BANK. **Development Indicators - Brazil**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/brazil>>. Acesso em: 17 abr. 2014b.

UNEP, U. N. E. P. **Global Environment Outlook (GEO-5): Environment for the future we want - Annual Report**. Disponível em: <http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_FrontMatter.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

UNFRA, U. N. P. F. **From Conflit and Crisis to Renewal**. Disponível em: <http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/EN_SOWP10.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**OxfordOxford University Press, , 1987.

WORLD WITHOUT POVERTY (WWP). **Mundo sem pobreza: iniciativa brasileira de aprendizagen**. Disponível em: <<https://www.wwp.org.br/pt-br/node>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (ORG. . **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista semiestruturado

Esta pesquisa possui como objetivo analisar como as empresas integrantes da perspectiva Base da Pirâmide contribuem para as dimensões econômica social e ambiental da sustentabilidade.

Perfil do entrevistado:

- a) Nome:
- b) Idade:
- c) Formação:
- d) Trajetória profissional:
- e) Cargo que ocupa na empresa:
- f) Quanto tempo trabalha na empresa:
- g) Motivação para fundação da empresa (quando empreendedor):

Perfil da empresa

- a) Local das instalações:
- b) Possui filial:
- c) Data de fundação:
- d) Ramo de atividade:
- e) Negócio:
- f) Número de funcionários:
- g) Número de sócios:

I – Imaginação Expandida

- a) Os produtos/serviços da empresa são vendidos para qual público-alvo?
- b) Como e por que a empresa decidiu focar seu negócio no mercado da Base da Pirâmide?

- c) Como foi identificada essa oportunidade de mercado junto às populações BoP?
- d) Antes do enfoque no mercado BoP, seus produtos eram direcionados a que mercado?
- e) Houve a necessidade de apresentar seu produto/serviço para a comunidade da base da pirâmide? Como ocorreu este processo?
- f) Houve a necessidade de desenvolver algum programa de microcrédito que pudesse facilitar a compra de seus produtos/serviços?
- g) Sua empresa consegue gerar renda para a comunidade? Como isso é feito?

II - Produtos e serviços diferenciados

- a) O preço do seu produto/serviço foi alterado para o atendimento do mercado BoP?
- b) Seus produtos possuem características que garantem maior resistência? Isso foi buscado em função das exigências deste novo mercado?
- c) Quais foram as mudanças que você teve que fazer em seus produtos/serviços para que eles pudessem atender a cultura da população local?
- d) Você teve que readequar seus sistemas de distribuição para atender o mercado de baixa renda? Como se deu este processo?

III – Inovação em produtos, processos e serviços

- a) Seus produtos/serviços foram remodelados para atender a população da base da pirâmide?
- b) Quais foram as inovações incrementais ou radicais desenvolvidas para seus produtos e serviços?
- c) Sua empresa precisou inovar no seu processo de produção do produto ou prestação do serviço?
- d) Sua empresa precisou mudar completamente um produto, um serviço ou um processo para atender a população da base da pirâmide?
- e) Foi necessário o desenvolvimento de soluções tecnológicas que permitissem o transporte dos seus produtos para diferentes localidades?

IV – Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide

- a) Você acredita que a atuação da sua empresa pode gerar benefícios para a sociedade? Como?
- b) Sua empresa atua diretamente junto às comunidades ou possui parcerias com ONGs e empresas locais que intermediam este contato?

- c) Como é feito o contato da empresa com os integrantes das comunidades carentes?
- d) Qual o papel que a base da pirâmide assume para a sua empresa? Eles atuam como fornecedores, distribuidores funcionários ou consumidores? Como e por que isso acontece?

V) Modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental

- a) Seus produtos estão de acordo com os preceitos ambientais?
- b) Quais são suas estratégias para diminuir o uso de recursos não renováveis?
- c) Quais são suas estratégias para diminuir o impacto do descarte dos seus produtos ao final de seu uso?
- d) Sua empresa precisou desenvolver alguma inovação no seu produto para que ele fosse considerado ambientalmente correto?

ANEXO – MENSAGEM ELETRÔNICA RECEBIDA DE STUART L. HART

----- Forwarded message -----

From: **Stuart Lloyd Hart** <slh55@cornell.edu>
 Date: 2014-08-26 18:23 GMT-03:00
 Subject: RE: Next Generation ... Bottom of Pyramid 2.0? Criteria
 To: Farley Nobre <fsmnobre@gmail.com>

Dear Farley: Thanks for your message. To answer your question: Certainly an inclusive supply chain constitutes a form of BoP business. Some would even say this is the "gold standard" as it directly builds the income of the poor. As you know, however, we have sought to extend this thinking the provision of products and services aimed directly at the underserved as well. So... you can think in terms of three models: the poor as producers; the poor as consumers; and the poor as partners.

Hope this answers your question!

Stu

From: Farley Nobre <fsmnobre@gmail.com>
Sent: Tuesday, August 26, 2014 3:55 PM
To: Stuart Lloyd Hart
Subject: Next Generation ... Bottom of Pyramid 2.0? Criteria

Dear Professor Stuart Hart,

I have been supervising my postgraduate students in many of the areas of your proposals, such as BoP, Sustainable Values and Entrepreneurship, in order to construct theory and cases. After I read your papers and books such as "Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid", **I got a fundamental question about the updated BoP Theory:**

Must the poor be a consumer of the joint-company's products to be consider a case belonging to the BoP? Or when the poor are only micro-producers, micro-entrepreneurs, and so on, are they satisfying the BoP Theory's criteria? Or both?

- Let us consider a Case involving the company and the poor, whereas the poor are micro-producers, micro-entrepreneurs, but they are not consumers of the products their participated (or worked) in their development! Can we consider such a Case belonging to, or satisfying the BoP Theory? Or the poor as a consumer of the company products is a "must criterion"? If yes, If we can classify this case in the BoP Theory, whereas the poor are not consumers, but they are micro-producers and micro-entrepreneurs; don't you believe that the BoP Theory may be most closest to another Sustainable Entrepreneurship Theory (such as those of SCHLANGE, L. / SCHALTEGGER, S. & WAGNER, M.?)

- Suppose a company involved the poor in the development of crafts by hand or cosmetics given them primary or even advanced tasks. And consider the poor evolved economically despite they could not buy the products for the reasons of money or even because they are not interested in these products! However, consider they evolve as micro-producers and micro-entrepreneurs whose products only reach rich and medium classes! Is it a BoP Case or not?

I will be very grateful for your comments, or even a short comment of yes or no!

Best Regards,

Farley Simon Nobre – PhD (www.fnobre.com)

Professor of Sustainability, Innovation and Technology

Federal University of Parana - UFPR

School of Management - DAGA

Postgraduate Programme in Business Administration - PPGADM

Av. Prof. Lothario Meissner, 632 / 2nd floor

Jardim Botânico / CEP 80210-170 / Curitiba / PR / Brazil