

# Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas

RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA<sup>1</sup>

FARLEY SIMON NOBRE<sup>2,3</sup>

THÁLITA ANNY ESTEFANUTO ORSIOLLI<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CURITIBA – PR, BRASIL

<sup>2</sup>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR) / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA, CURITIBA – PR, BRASIL

<sup>3</sup>UNIVERSITY OF BIRMINGHAM, BIRMINGHAM, REINO UNIDO

## Resumo

As discussões sobre a perspectiva teórica da base da pirâmide (bottom of the pyramid – BoP) têm ganhado espaço nas pesquisas em administração. Entretanto, um número insuficiente de estudos foi realizado sob um ponto de vista pragmático acerca da vinculação entre a atuação empresarial em mercados de baixa renda e aspectos relacionados à sustentabilidade. Diante da lacuna teórica identificada, este artigo tem por objetivo analisar a atuação de empresas na BoP e suas contribuições com as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Para tanto, desenvolveu-se uma análise integrativa de 100 publicações sobre BoP listadas na base de dados Web of Science, a fim de construir um quadro analítico, composto por 21 critérios, agrupados em 5 categorias, que indicam a existência de 6 tipologias de empresas segundo sua atuação: 1) tradicional; 2) adequada; 3) inovadora; 4) focada em benefícios mútuos; 5) adequada à dimensão ambiental; e 6) direcionada à sustentabilidade. Para a verificação empírica, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo 5 casos de empresas atuantes na BoP econômica brasileira e suas contribuições com a sustentabilidade. Os resultados empíricos indicam maior preocupação com as dimensões econômica e social, reafirmando o argumento central da perspectiva, e menor preocupação com a dimensão ambiental, destacando a recente ênfase nesse aspecto. Quanto à contribuição teórica principal, destaca-se a proposta de uma visão pragmática e unificada sobre tais discussões, envolvendo as categorias, os critérios e as tipologias analisadas. Isso pode pautar o desenvolvimento de novas pesquisas da área.

**Palavras-chave:** Base da pirâmide. Sustentabilidade. Pobreza. Quadro de análise.

## *Enterprises operating in the bottom of the pyramid and their contributions to sustainability: framework of analysis and empirical evidences*

### Abstract

Discussions on the theoretical perspective of the Bottom of the Pyramid (BoP) are gaining space in research on Administration. However, an insufficient number of studies have been conducted from a more pragmatic point of view of the link between business activities in low-income markets and aspects related to sustainability. Given the identified theoretical gap, this article aims to analyze the performance of companies in the BoP and their contributions to the economic, social and environmental dimensions of sustainability. Therefore, we developed an integrative analysis of 100 publications on BoP listed in the Web of Science database. From this we built an analytical framework, which consists of 21 criteria grouped into five categories of analysis, which indicates the existence of six typologies of enterprises, these being: traditional, appropriate, innovative, focused on mutual benefits, appropriate to the environmental dimension and directed to sustainability. For empirical verification, we developed a study of multiple cases involving five cases of companies operating in the Brazilian economic BoP and their contributions to sustainability. The empirical results show greater concern for the economic and social dimensions, reaffirming the central argument of the perspective, and less concern to environmental, highlighting the recent emphasis on this aspect. As for the main theoretical contribution, there is a proposal for a more pragmatic and unified view of these discussions, involving the categories, criteria and typologies analyzed. This may assist in the development of new researches in the area.

**Keywords:** Bottom of the Pyramid (BoP). Sustainability. Poverty. Analysis framework.

## *Empresas que operan en la base de la pirámide y sus contribuciones a la sustentabilidad: tabla de análisis y evidencias empíricas.*

### Resumen

Las discusiones sobre la perspectiva teórica de la base de la pirámide (*bottom of the pyramid* – BoP) están ganado espacio en las investigaciones de Administración. Sin embargo, se ha realizado un número insuficiente de estudios desde un punto de vista más pragmático sobre la vinculación entre la actuación empresarial en mercados de bajos ingresos y los aspectos relacionados a la sustentabilidad. Dada la brecha teórica identificada, este artículo tiene por objetivo analizar la operación de las empresas en la BoP y sus contribuciones a las dimensiones económica, social y ambiental de la sustentabilidad. Para ello, se desarrolló un análisis integrado de 100 publicaciones sobre la BoP, registradas en la base de datos *Web of Science*, con el propósito de elaborar una tabla de análisis, compuesta por 21 criterios, agrupados en cinco categorías, que indican la existencia de seis tipologías de empresas según su actuación: tradicional, adecuada, innovadora, enfocada en beneficios mutuos, adecuada a la dimensión ambiental y dirigida a la sustentabilidad. Para la validación empírica, se desarrolló un estudio de casos múltiples, incluyendo cinco casos de empresas que operan en la BoP de la economía brasileña y sus contribuciones a la sustentabilidad. Los resultados empíricos muestran una mayor preocupación con las dimensiones económica y social, lo que reafirma el argumento central de la perspectiva; y una menor preocupación con la dimensión ambiental, lo que demuestra que el énfasis en este aspecto es reciente. En cuanto a la principal contribución teórica, se destaca la propuesta de una visión más pragmática y unificada sobre tales discusiones, que incluya las categorías, criterios y tipologías analizadas. Esto podrá orientar el desarrollo de nuevas investigaciones en esta área.

**Palabras clave:** Base de la pirámide (BoP). Sustentabilidad. Pobreza. Tabla de análisis.

Artigo submetido em 19 de julho de 2016 e aceito para publicação em 07 de novembro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-3963314>

## INTRODUÇÃO

No decorrer da história, a humanidade atingiu melhores condições de vida, porém, tais benefícios não incidiram completamente sobre todas as populações do mundo, resultando em problemas econômicos e sociais, mais comumente verificados em países pobres e em desenvolvimento (PRAHALAD e HART, 2002; HART e MILSTEIN, 2003; PRAHALAD, 2005; HART, 2008; SIMANIS e HART, 2008; PORTER e KRAMER, 2011). Entre esses problemas, a pobreza se destaca como um dos mais profundos e complexos (ROGERS, JALAL e BOYD, 2008), requerendo a reunião de forças entre diversos agentes como governos, organizações não governamentais (ONG), instituições de ajuda humanitária e organizações empresariais com estratégias que busquem ações para aliviar a pobreza no mundo.

Diante do cenário de pobreza no mundo e da necessidade de alcançar novos mercados para as empresas, em especial as multinacionais, foi proposto, no início deste século, o conceito de base da pirâmide (bottom of the pyramid – BoP). Nele, a nova onda de crescimento das organizações consistiria no atendimento aos mercados mais pobres do mundo, até então pouco enfatizado pelas estratégias das empresas. Em contrapartida, com a integração das comunidades mais pobres do mundo ao mercado de consumo global, a pobreza seria aliviada ou ao menos a qualidade de vida dessas pessoas seria melhorada (PRAHALAD e HART, 2002; PRAHALAD e HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005). Entretanto, a inclusão da BoP global no mercado consumidor global tradicional agravaria uma série de problemas ambientais, como aqueles relacionados ao uso intensivo de recursos e ao descarte de resíduos (BENDELL, 2005; KARNANI, 2007; JOSE, 2008; HART, 2011).

Dessa forma, pesquisas que envolvam a perspectiva teórica da BoP com aspectos da sustentabilidade se mostram importantes para esclarecer como as duas temáticas podem ser conciliadas no contexto da pobreza e das questões ambientais (KOLK e VAN TULDER, 2010; GOLD, HAHN e SEURING, 2013). Diante dessa problemática entre a necessidade de criação de valor na BoP econômica mundial, a fim de melhorar a condição de vida de seus integrantes, de aliviar a pobreza no mundo, de buscar novas oportunidades de negócios para as empresas e da incapacidade desse desenvolvimento ocorrer aos moldes tradicionais de consumo, com enfoque predominantemente econômico, este estudo tem por objetivo:

- Analisar as empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições com as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

Para tanto, propõe-se um quadro de análise e tipologias sobre a atuação de empresas na BoP e suas contribuições com a sustentabilidade. Isso foi possível a partir de uma análise integrativa das publicações sobre BoP no período de 1998 a 2015, com vistas a responder a seguinte questão:

- Quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP?

A partir da composição de 21 critérios, agrupados em 5 categorias, desenvolveram-se 6 tipologias de empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a dimensão econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Para tanto, este estudo investigou 5 casos de empresas com a finalidade de verificação empírica do quadro analítico desenvolvido.

Destaca-se a relevância teórica desta pesquisa ao propor um quadro de análise, envolvendo critérios e tipologias, que poderá ser utilizado para uma melhor e mais pragmática compreensão da atuação de empresas na BoP e suas consequências para as dimensões da sustentabilidade. Quanto às contribuições práticas, o estudo pode pautar novos empreendimentos que busquem proporcionar lucratividade e benefícios sociais às populações pobres, principalmente nos países em desenvolvimento, haja visto que no Brasil, por exemplo, o número de pessoas vivendo em situação de pobreza (renda *per capita* até US\$ 3,10 por dia), no ano de 2013, era de aproximadamente 18,5 milhões (WORLD BANK, 2016a). Desse montante, aproximadamente 10 milhões estavam em situação de pobreza extrema (renda inferior a US\$ 1,9 por dia) (WORLD BANK, 2016b).

O texto se estrutura em 8 seções; além desta introdução, temos: 2) base teórica sobre base da pirâmide; 3) fundamentação teórica sobre sustentabilidade; 4) procedimentos metodológicos; 5) proposta de quadro de classificação e análise da atuação de empresas na base da pirâmide; 6) análise dos casos e suas relações com o mercado da base da pirâmide; 7) contribuições para a sustentabilidade; e 8) considerações finais.

## BASE DA PIRÂMIDE

---

Embora aspectos iniciais sobre o conceito BoP tenham sido apresentados por Prahalad e Lieberthal (1998), seus fundamentos e principais pressupostos foram introduzidos por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad (2005), que definiram a BoP como sendo composta por pessoas que em comum tinham a incapacidade de satisfação de suas necessidades básicas. Em parte, isso se devia ao fato de que elas não poderiam pagar o preço cobrado pelos produtos vendidos com foco no topo e na parte intermediária da pirâmide econômica mundial, deixando de suprir suas necessidades. No entanto, caso as organizações, especialmente as multinacionais, começassem a oferecer bens e serviços aos mais pobres, elas poderiam contribuir com a “melhoria de suas vidas através da produção e distribuição de bens e serviços adaptados às suas culturas, *habitats* e necessidades” (PRAHALAD e HART, 2002, p. 3). Ao atuar dessa forma, as organizações estariam incluindo os marginalizados no atual modelo econômico e poderiam aumentar sua participação no mercado e seus lucros. Essa perspectiva constituiria uma nova oportunidade de negócios para as organizações empresariais (PRAHALAD e HART, 2002; PRAHALAD e HAMMOND, 2002).

Após a publicação dos primeiros estudos sob a perspectiva BoP, algumas críticas surgiram em torno de 4 questões principais: 1) tamanho do mercado: não haveria um grande mercado a ser explorado pelas empresas na BoP (JAISWAL, 2008; JENKINS, 2005; KARNANI, 2007; LANDRUM, 2007); 2) atuação das multinacionais: as empresas multinacionais não seriam atores com elevada importância nos mercados BoP, uma vez que grande parte dos estudos tratava sobre empresas pequenas e nacionais (BENDELL, 2005; JENKINS, 2005; JOSE, 2008; LANDRUM, 2007); 3) real alívio da pobreza: não haveria grande interesse por parte das empresas em aliviar a pobreza, mas apenas estratégias de marketing para alcançar novos mercados e aumentar sua lucratividade (BENDELL, 2005; JAISWAL, 2008; JENKINS, 2005; KARNANI, 2007; LANDRUM, 2007); 4) problemas ambientais: o aumento do consumo nos mercados BoP aumentaria os problemas relacionados à escassez de recursos e ao excesso de resíduos descartados no meio ambiente (BENDELL, 2005; JOSE, 2008).

A partir das críticas apresentadas, a perspectiva BoP passou por um processo de remodelação e Simanis e Hart (2008) reconhecem que o conceito formulado inicialmente era focado fora das comunidades carentes e nem sempre o desenvolvimento da BoP era alcançado. Diante disso, a proposta BoP passou para sua segunda geração ou, como ficou conhecida, BoP 2.0. Segundo Simanis e Hart (2008), a segunda geração BoP requer um processo incorporado de coinvenção e cocriação capaz de trazer as corporações para perto das comunidades BoP por meio de parcerias de negócios. Dessa forma, na BoP 2.0, as empresas passariam de ouvintes profundos dos consumidores pobres a instituições comprometidas com a população pobre, capazes de manter diálogos profundos com a população, de modo a obter benefícios mútuos. Nessa fase da literatura sobre a BoP, a BoP mundial passaria a ser vista como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, funcionários, além de consumidores (SIMANIS e HART, 2008). Na visão de Hahn (2009), é apropriado pensar na população pobre não apenas como consumidores em um mercado potencial, mas também como parte da cadeia de valor. Desse modo, benefícios seriam gerados para a população, como aumento da renda, enquanto se tornariam um mercado ainda mais promissor para a comercialização de produtos e serviços e, conseqüentemente, contribuiriam com o desenvolvimento das organizações.

Em uma análise mais recente, Casado-Caneque e Hart (2015) propuseram a BoP 3.0, uma terceira geração das discussões sobre como as empresas poderiam ajudar no desenvolvimento das populações carentes e, conseqüentemente, aumentar seu mercado. Entre as proposições discutidas na BoP 3.0, destacam-se a inovação aberta, o desenvolvimento de redes de parceria entre os diversos setores da economia, o desenvolvimento sustentável e a possível replicabilidade do modelo.

A partir de tais contribuições teóricas, a perspectiva BoP permitiu várias associações com outras áreas de estudo. Nesse contexto, foram abordadas as oportunidades de negócios para as empresas atuantes na BoP, modelos de negócios e criação de valor social (SINKOVICS, SINKOVICS e YAMIN, 2014), responsabilidade social corporativa (DAVIDSON, 2009) e dimensões da sustentabilidade (GOLD, HAHN e SEURING, 2013). Tais discussões demonstram a necessidade de estudos que envolvam a sustentabilidade e sua relação com a BoP, sendo esse o foco da próxima seção.

## SUSTENTABILIDADE

---

A World Commission on Environment and Development (WCDE, 1987, p. 54, tradução nossa) cunhou o termo desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Após a publicação de alguns relatórios e várias Conferências Mundiais, a discussão sobre sustentabilidade passou a abranger desde as esferas governamentais até as organizacionais (STEURER, LANGER, KONRAD et al., 2005), destacando-se nas discussões organizacionais.

Nesse sentido, uma das principais preocupações de diferentes atores em relação à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável era compreender esse conceito ainda em construção e sua relação com o progresso da sociedade quanto ao desenvolvimento e não apenas ao crescimento econômico. Para Sachs (1998, p. 152), “compreender melhor em quais condições o crescimento se faz acompanhar de um desenvolvimento autêntico” era necessário. Além disso, o autor complementa que o desenvolvimento sustentável deveria ser trabalhado a partir de olhares específicos para as dimensões social, econômica, ecológica, espacial e cultural (SACHS, 1993). A divisão do conceito em dimensões contribuiu para que fosse possível identificar o propósito de cada enfoque, sua operacionalização e o modo como se relacionam (SACHS, 1993; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2012).

O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou ainda mais destaque quando John Elkington o adaptou ao contexto empresarial, adotando o termo sustentabilidade. Tal conceito foi operacionalizado pelo que ficou conhecido como triple bottom line (TBL), ao estabelecer relação entre os 3 pilares da sustentabilidade: 1) *profit*: representa o lucro e o desenvolvimento econômico; 2) *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; 3) *people*: abrange as questões éticas, sociais e políticas referentes à comunidade na qual a organização está inserida (ELKINGTON, 1994; 1997).

Diante dessa configuração da sustentabilidade, as organizações passaram a ocupar papel central no modelo que contempla as questões econômicas, ambientais e sociais e, ao buscar conciliar benefícios nessas 3 dimensões de forma conjunta, podem contribuir para um desenvolvimento sustentável (HART e MILSTEIN, 2003). Essa contribuição teria papel central na BoP, uma vez que para Hart (1997) e Hart e Milstein (2003) as empresas são agentes fundamentais para gerar ações que contribuam com um desenvolvimento sustentável. Isso ocorre pelo fato das empresas terem acesso e controle elevados sobre recursos e tecnologias, além de alcance global, bem como pelo fato de buscarem novas oportunidades para geração de vantagem competitiva.

A necessidade da adequação aos preceitos sustentáveis deve ser considerada também na atuação de empresas na BoP econômica mundial. Uma vez que a inserção de aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas, consideradas pobres no mundo pelo World Bank (2014), no mercado de consumo global 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 buscam a conexão entre a sustentabilidade e a pobreza foram realizados por Rodriguez, Siegel, Hillman et al. (2006), Kolk e Van Tulder (2010) e Gold, Hahn e Seuring (2013), também evidenciando o interesse acadêmico por pesquisas que tratem a conexão entre esses dois campos de estudo.

De acordo com Hart (2011, p. 80): “Como qualquer fenômeno emergente, no entanto, a inovação tende a criar novos problemas enquanto está resolvendo os antigos. A BoP não é exceção”. Tal argumento faz referência às empresas que estabeleceram relações comerciais com a BoP 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 BoP. 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, Hart (2011) propõe um “salto verde” da inovação. Caso essas estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável sejam aceitas pelo meio empresarial, os mercados em desenvolvimento do mundo todo, além dos mercados desenvolvidos, poderiam se beneficiar desse novo modelo de negócios.

Diante desse conflito entre a necessidade de desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo e da inviabilidade desse crescimento ocorrer de forma tradicional, ao não considerarem questões ambientais, há necessidade de aliar as estratégias de atuação da BoP aos preceitos da sustentabilidade, ou seja, os empreendimentos realizados junto às populações da BoP poderiam ser economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente inclusivos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Para cumprir o propósito deste estudo, mostrou-se necessária a construção de um quadro de análise, uma vez que não foi encontrado algum que pudesse ser utilizado para analisar a relação entre a perspectiva BoP e as dimensões da sustentabilidade. Apenas o trabalho de London (2009) aborda questões similares ao debater o impacto das empresas nas comunidades BoP. Entretanto, como o objetivo desta pesquisa está relacionado ao impacto na BoP quanto aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, esse modelo não foi utilizado, optando-se por elaborar um quadro distinto.

Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa (TORRACO, 2005) da literatura sobre a BoP com as publicações indexadas na base de dados Web of Science para o período de 1998 a 2015. A delimitação do período buscou garantir maior quantidade de publicações da área desde a de Prahalad e Lieberthal (1998), considerada a primeira sobre o tema. A primeira fase do processo de seleção dos artigos envolveu a busca por meio de 2 palavras-chave, correspondentes às principais variantes do termo, “bottom of the pyramid” e “base of the pyramid”, para os campos “título”, “palavras-chave” e “resumo”. Os autores restringiram a busca a revistas analisadas por pares e publicadas em língua inglesa. Os resultados da pesquisa, considerando os critérios anteriormente descritos, envolveram 213 artigos, selecionados para a etapa de refinamento da seleção.

Na sequência, os autores revisaram os títulos, palavras-chave e resumos dos artigos selecionados, de modo que 44 foram descartados por não se relacionarem ao conceito de BoP ou apenas por mencioná-lo. Na terceira e última fase do processo, foi realizada a leitura dos 169 artigos restantes, especialmente de título, palavras-chave, resumo, introdução, análise e seções de discussão e conclusões. Com isso, outros 69 foram descartados, uma vez que o verdadeiro conteúdo do artigo não estava direto ou superficialmente relacionado à abordagem BoP. Com isso, 100 artigos foram selecionados para a revisão e análise.

A técnica de análise integrativa utilizada neste artigo é definida como “a forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura que representa um tópico de uma forma integrada de modo que novos quadros e perspectivas sobre o tema são gerados” (TORRACO, 2005, p. 356), foi escolhida por melhor se adequar ao objetivo desta pesquisa. Tal técnica é utilizada amplamente na área da saúde (BARBOSA e MELO, 2008), mas sua contribuição com os estudos organizacionais já foi utilizada em estudos sobre estratégia e cognição (NARAYANAN, ZANE e KEMMERER, 2011), gestão da qualidade (KIM, KUMAR e MURPHY, 2010), marketing (KRISHNA, 2012). Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 122), a revisão integrativa permite ao pesquisador da área de gestão “aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa”.

A partir das 100 publicações selecionadas, os autores iniciaram a etapa de leitura completa e análise dos artigos com o objetivo de responder a seguinte questão: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? Para isso, foi utilizada uma planilha de análise de dados, composta por campos descritivos, que englobavam ano de publicação, autor, título, periódico, e exploratórios, responsáveis por descrever a forma como o estudo em questão sugeria algum critério relevante para a atuação de empresas na BoP.

Esses critérios estavam diretamente relacionado ao(s) caso(s) analisado(s) em artigos empíricos ou com argumentos fundamentados em publicações teóricas. Como exemplo, o critério “facilidade de pagamento e crédito” foi construído a partir de indicações de autores que relatavam a importância dessa estratégia em mercados BoP, visto que produtos e serviços anteriormente inacessíveis a essas populações somente teriam sucesso quando ofertados de modo conjunto com novas possibilidades de pagamento e crédito, como o parcelamento dos valores e/ou os descontos. Assim como esse, outros 20 critérios emergiram a partir das leituras e análises desenvolvidas, sendo que um novo critério somente era implantado a partir do acordo entre os pesquisadores envolvidos neste estudo. Em uma segunda etapa, os 21 critérios foram analisados de modo conjunto pelos autores, a fim de agrupá-los em categorias, conforme a proximidade da área explorada. Como resultado, 5 categorias de análise foram desenvolvidas: 1) tradicional; 2) adequada; 3) inovadora; 4) benefícios mútuos; e 5) adequação ambiental. Os 21 critérios são acomodados conforme o Quadro 1.

Em posse desses critérios, organizados em categorias, os autores desenvolveram uma proposta de tipologias de empresas atuantes na BoP a partir de sua relação com a sustentabilidade. Para isso, as dimensões social, ambiental e econômica da sustentabilidade exploradas para cada uma das tipologias propostas, indicando 6 formas de atuação: 1) tradicional;

2) adequada; 3) inovadora; 4) focada em benefícios mútuos; 5) adequada à dimensão ambiental; e 6) direcionada à sustentabilidade (Quadro 2).

Adicionalmente, com o objetivo de desenvolver uma análise empírica a partir do quadro em questão, foram selecionados 5 casos de empresas que tivessem relação com a população BoP. Deu-se prioridade para negócios em diferentes setores, com a finalidade de estender a capacidade analítica. Para isso, foram seguidos os passos para o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, conforme as indicações de Eisenhardt (1989) e Yin (2015).

A coleta de dados foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com os empreendedores e funcionários, por estarem diretamente relacionados à gestão das empresas investigadas. A observação não participante foi utilizada a fim de confirmar ou mesmo refutar alguns pontos levantados nas entrevistas. Por fim, utilizou-se a pesquisa documental, para confirmar ou contrapor as informações obtidas, complementando as demais fontes de coleta. De modo detalhado, foram analisados *websites*, vídeos, artigos desenvolvidos por órgãos governamentais, entre outros documentos disponíveis na internet ou cedidos pelas empresas investigadas.

A análise dos dados coletados seguiu as indicações da técnica de análise de conteúdo e suas 3 fases (BARDIN, 1993): 1) pré-análise, envolvendo a primeira leitura do material coletado; 2) exploração do material, codificação inicial e categorização dos dados e tratamento dos resultados; e 3) inferência e interpretação dos dados, etapa em que a codificação e categorização definidos anteriormente foram confirmados e a análise foi finalizada no programa computacional *Atlas.ti*.

## QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DA ATUAÇÃO DE EMPRESAS NA BASE DA PIRÂMIDE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE

Como descrito na seção anterior, desenvolveu-se um quadro de análise composto por 21 critérios divididos em 5 categorias de orientações de negócio: a primeira aborda uma atuação tradicional de empresas nos mercados BoP, ao destacar os aspectos estratégicos que poderiam ser analisados nessas organizações; a segunda está relacionada a produtos e serviços para o adequado atendimento das necessidades das comunidades pobres; a terceira busca levantar elementos de análise relacionados aos diversos tipos de inovações para o atendimento de populações BoP; a quarta trabalha a questão dos benefícios mútuos 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 está relacionada à necessidade de atendimento das questões ambientais (Quadro 1).

**Quadro 1**

### Categorias e critérios da base da pirâmide

Categoria	Critério	Características
Tradicional	BoP como um novo mercado	Visualizar a população de baixa renda como um novo mercado repleto de necessidades insatisfeitas.
	Molde das aspirações	Necessidade de apresentar os produtos e serviços às populações de baixa renda, explicando suas funcionalidades e até ofertando treinamentos específicos.
	Facilidade de pagamento/crédito	Para que a população BoP possa acessar produtos e serviços anteriormente inacessíveis, muitas vezes há necessidade da oferta de linhas de crédito específicas, de modo a facilitar o pagamento e possibilitar a compra.

Continuação

Categoria	Critério	Características
Adequada	Melhor relação preço-desempenho	Para atender o mercado consumidor da BoP, produtos e serviços devem possuir boa relação preço-desempenho. Isso está relacionado com a impossibilidade da substituição frequente de produtos com curto período de utilização, bem como a incapacidade de grandes investimentos em produtos ou serviços.
	Produtos com qualidade/resistentes	Grande parte dos mercados BoP estão localizados em ambientes hostis, rodeados por poeira, condições insalubres e uso inadequado por parte de seus integrantes. Portanto, tais produtos precisam oferecer maior resistência do que aqueles presentes em mercados desenvolvidos.
	Novas estratégias de marketing	Inclui a remodelagem de embalagens para porções menores (com o objetivo de reduzir o preço), a adoção de novas estratégias de marketing e propaganda focadas nos mercados BoP.
	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local	Os produtos vendidos para a BoP devem levar em consideração suas necessidades, que nem sempre são as mesmas dos mercados desenvolvidos, e a cultura local. Além disso, ao remodelar produtos e serviços para a BoP, devem ser considerados o nível de habilidade de usuário e das dificuldades estruturais no acesso a bens e serviços.
	Melhorar os canais de distribuição	Há necessidade de melhorar o acesso da população BoP aos produtos e serviços por meio de novos sistemas de distribuição capazes de atravessar longas distâncias até comunidades rurais e periferias de pequenas cidades, muitas vezes longe dos grandes centros urbanos.
Inovadora	Inovação em produtos e serviços	Somente mudanças incrementais em produtos e serviços podem não ser capazes de atender as necessidades das populações BoP. Diante disso, muitas vezes há necessidade de criar produtos e serviços desenhados especificamente para as necessidades dos mercados em desenvolvimento.
	Inovação em processos	A atuação em mercados BoP, muitas vezes, exige inovação nos processos estabelecidos. Processos logísticos, por exemplo, podem ser repensados para operar em locais de difícil acesso e em países onde não há estrutura logística suficiente.
	Inovação em modelos de negócio	Atender o mercado BoP vai muito além de simplesmente reduzir os preços dos produtos, mas está relacionado com modelos de negócio inovadores criados especificamente para necessidades específicas das populações BoP.
	Inovação disruptiva	Novas maneiras podem ser necessárias para a realização de algumas atividades, e isso envolve a inovação disruptiva relacionada à alteração de mercado. Com isso, alguns intermediários podem ser desnecessários, reduzindo o custo de produtos direcionados para a BoP, por exemplo.
	Inovações <i>bottom-up</i>	Inovações desenvolvidas com foco nos mercados BoP e que, na sequência, podem ser adaptadas para os mercados do topo (movimento <i>bottom-up</i> ).
	Inovação aberta	Inovações desenvolvidas com o auxílio de outros atores (governos, ONG, sociedade, Universidades), além da empresa principal.

Continuação

Categoria	Critério	Características
Benefícios mútuos	Diálogos profundos	Para que as organizações consigam atender eficazmente os mercados BoP, elas devem compreender completamente o que os potenciais clientes têm a dizer e, a partir disso, devem manter um diálogo constante com esses clientes. Esses diálogos podem ser melhorados por meio da promoção de sistemas de informação e comunicação entre a BoP e a empresa.
	Replicabilidade/escalabilidade	Devido à grande dimensão dos mercados BoP, os produtos e serviços destinados a esse público devem ser replicáveis ou escaláveis para outras comunidades.
	Parcerias com ONG, governos ou empresas locais	Atuar em mercados BoP exige uma relação próxima com os consumidores. Essas relações podem ocorrer de forma direta ou facilitada por meio da ação de ONG, empresas locais e governos que possuem conhecimento relativo ao mercado local e podem auxiliar a conexão empresa-clientes.
	Estímulos às capacidades locais	Capacitação, treinamento e fomento às competências das populações locais (consumidoras ou integrantes da cadeia produtiva) e empresas locais com o objetivo do atendimento das necessidades da empresa e incentivo às ações empreendedoras para fomentar o desenvolvimento local.
	Cocriação	Criação de produtos, serviços e modelos de negócios em parceria com as populações ou organizações locais com o objetivo de garantir o máximo de satisfação das necessidades dos mercados BoP.
	BoP como parceiros de negócios	Além de consumidores, as populações dos mercados BoP podem atuar como fornecedores, funcionários, distribuidores, ou seja, parceiros locais das empresas atuantes em mercados BoP.
Adequação ambiental	Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental	Dada a dificuldade da manutenção dos recursos naturais diante dos níveis de produção e consumo atual, tal quadro pode ser agravado com a inserção das populações BoP no mercado consumidor global. Portanto, estratégias empresariais e tecnologias adequadas à sustentabilidade ambiental são necessárias como um meio de evitar o desperdício e capaz de eliminar, reduzir ou reciclar matérias-primas e resíduos.

Nota: As referências utilizadas para a elaboração dos critérios foram ocultadas, devido à restrição de espaço do periódico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas 5 categorias de análise, bem como seus 21 critérios, foram desenvolvidos para servir como elementos de análise em estudos sobre empresas atuantes na BoP, uma vez que não foram identificados estudos com essa finalidade na literatura BoP. Além disso, para cumprir o objetivo estabelecido para esta pesquisa, mostrou-se necessária a associação das categorias de análise e seus critérios, apresentados no Quadro 1, com as dimensões da sustentabilidade. Isso levou ao desenvolvimento de seis tipologias de empresas atuantes nos mercados BoP e suas associações com a sustentabilidade. O desenvolvimento das 6 tipologias ocorreu de acordo com as possíveis relações das empresas com as populações BoP (Quadro 2).

## Quadro 2

### Tipologia de empresas com atuação na base da pirâmide

Tipologia	Caracterização da BoP	Critérios	Resultados esperados
Atuação tradicional	BoP como consumidores de produtos tradicionais	BoP como um novo mercado; Molde das aspirações; Facilidade de pagamento/crédito.	<b>Econômicos:</b> acesso aos mercados da base da pirâmide por meio da oferta dos mesmos produtos e serviços oferecidos para o topo da pirâmide.
			<b>Sociais:</b> atendimento superficial de algumas necessidades das pessoas mais pobres do mundo, porém, sem produtos e serviços específicos.
			<b>Ambientais:</b> problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil.

Continuação

Tipologia	Caracterização da BoP	Critérios	Resultados esperados
Atuação adequada	BoP como consumidores de produtos adequados às suas necessidades	Melhor relação preço-desempenho; Produtos com qualidade/resistentes; Novas estratégias de Marketing; Produtos adequados às necessidades da população e cultura local; Melhorar os canais de distribuição.	<b>Econômicos:</b> acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços diferenciados e adaptados ao mercado.
			<b>Sociais:</b> atendimento de necessidades específicas da população BoP.
			<b>Ambientais:</b> problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil.
Atuação inovadora	BoP como consumidores de produtos inovadores	Inovação em produtos e serviços; Inovação em processos; Inovação em modelos de negócio; Inovação disruptiva; Inovações <i>bottom-up</i> ; Inovação aberta.	<b>Econômicos:</b> acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços inovadores para o atendimento de suas necessidades.
			<b>Sociais:</b> atendimento de necessidades específicas da população BoP por meio de produtos inovadores desenvolvidos especificamente para as necessidades desse mercado.
			<b>Ambientais:</b> problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com questões que envolvem desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não aproveitamento do produto ao final de sua vida útil.
Atuação focada em benefícios mútuos	Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a BoP	Diálogos profundos; Replicabilidade/escalabilidade; Parcerias com ONG, governos ou empresas locais; Estímulos às capacidades locais; Cocriação; BoP como parceiros de negócios.	<b>Econômicos:</b> as empresas focadas em benefícios mútuos buscam resultados econômicos por meio da atuação conjunta e de benefícios amplos à BoP.
			<b>Sociais:</b> as empresas com atuação focada em benefícios mútuos oferecem produtos e serviços desenvolvidos por meio de diálogos profundos com a BoP, passíveis de replicação para outras localidades, auxiliados por meio do auxílio de diversos atores. Além disso, pode existir preocupação com a geração de renda na BoP por meio da adoção de seus integrantes como fornecedores, distribuidores e funcionários.
			<b>Ambientais:</b> as empresas focadas nos benefícios mútuos não possuem foco na dimensão ambiental.
Atuação adequada à dimensão ambiental	BoP como consumidores de produtos ambientalmente corretos	Salto verde; Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental.	<b>Econômicos:</b> as empresas desta tipologia buscam resultados econômicos por meio da atuação junto à BoP com respeito às questões ambientais.
			<b>Sociais:</b> a questão social torna-se relevante às empresas desta tipologia por meio da oferta de produtos ambientalmente corretos às populações BoP.
			<b>Ambientais:</b> as empresas desta tipologia possuem como diferencial a forte preocupação com a dimensão ambiental. Isso envolve desde o desenvolvimento de inovações relacionadas ao uso de matérias-primas renováveis, até a oferta de produtos e serviços com o mínimo de impacto ambiental às populações BoP.
Atuação direcionada à sustentabilidade	BoP como parceiros de negócios e/ou consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos	Estratégias adequadas à sustentabilidade.	<b>Econômicos:</b> as empresas desta tipologia conquistam resultados econômicos por meio de ações lucrativas junto à BoP, desde que possibilitem melhoria na qualidade de vida das populações locais com o mínimo de impacto ambiental.
			<b>Sociais:</b> além da satisfação das necessidades específicas da população da base da pirâmide, as empresas dessa tipologia 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.
			<b>Ambientais:</b> as empresas que se encaixam nessa tipologia 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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora as características das empresas classificadas na última tipologia sejam as mais propícias para contribuição com a sustentabilidade (Quadro 2), deve-se destacar que existem graus de sustentabilidade, ou seja, nem sempre todas as 3 dimensões são amplamente atendidas. Similarmente, pode-se dizer que nem todos os critérios aqui apresentados necessariamente devem ser satisfeitos, vez que isso depende das características da empresa em análise. Logo, a variedade dos critérios está relacionada à possibilidade de sua ampla utilização. Além disso, salienta-se que as 5 categorias de análise dispostas no Quadro 1 foram identificadas na literatura da área; já as 6 tipologias apresentadas no Quadro 2 avançam tais discussões e propõem um novo elemento baseado no direcionamento à sustentabilidade (sexta tipologia).

## ANÁLISE DOS CASOS E SUAS RELAÇÕES COM O MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

Para a verificação empírica do quadro de análise proposto, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo 5 empresas. Para isso, esta seção está dividida em: 1) apresentação dos casos investigados; 2) análises dos critérios diante das evidências de cada um dos casos; 3) contribuições para a sustentabilidade.

Os casos incluídos nesta pesquisa serão denominados Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E, a fim de garantir o direito de confidencialidade dos participantes. O Quadro 3 apresenta os casos envolvidos na análise empírica, envolvendo uma breve descrição do negócio e do papel da BoP.

**Quadro 3**

### Casos envolvidos no estudo

Caso	Local	Porte	Negócio	Papel da BoP
Empresa A	Curitiba/PR	Pequena empresa	Desenvolvimento e comercialização de alimentos direcionados às pessoas em situação de fome ou vítimas de catástrofes naturais. Tais produtos são vendidos às organizações de ajuda humanitária e distribuídos gratuitamente à BoP.	BoP como consumidores de produtos
Empresa B	Curitiba/PR	Pequena empresa	Auxílio na regularização de áreas urbanas ocupadas irregularmente, em sua maioria, por integrantes da base da pirâmide.	BoP como consumidores de serviços
Empresa C	Curitiba/PR	Média empresa	Desenvolvimento e gestão de uma plataforma <i>on-line</i> para venda de artesanatos confeccionados, em sua maioria, por indivíduos da base da pirâmide.	BoP como parceiros de negócios (fornecedores de artesanatos)
Empresa D	Niterói/RJ	Pequena empresa	Desenvolvimento, fabricação e comercialização de papéis reciclados com acréscimo de sementes vendidos para campanhas de marketing de grandes empresas.	BoP como parceiros de negócios, fornecedores de papéis reciclados e funcionários
Empresa E	Maringá/PR	Média empresa	Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos confeccionados a partir de seda produzida com matéria-prima que seria descartada na indústria e com tingimento natural.	BoP como parceiros de negócios (fornecedores de matérias-primas e funcionários)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, as evidências empíricas dos casos analisados foram associadas ao quadro analítico desenvolvidos, abarcando os 21 critérios agregados nas 5 categorias (Quadro 4).

**Quadro 4**  
**Análise dos critérios**

Categoria de análise	Critério	Resumo da análise dos critérios				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Tradicional	BoP como um novo mercado					
	Molde das aspirações					
	Facilidade de pagamento/crédito					
Adequada	Melhor relação preço-desempenho					
	Produtos com qualidade/resistentes					
	Novas estratégias de marketing					
	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local					
	Melhorar os canais de distribuição					
Inovadora	Inovação em produtos e serviços					
	Inovação em processos					
	Inovação em modelos de negócio					
	Inovação disruptiva					
	Inovações <i>bottom-up</i>					
	Inovação aberta					
Benefícios mútuos	Diálogos profundos					
	Replicabilidade/escalabilidade					
	Parcerias com ONG, governos ou empresas locais					
	Estímulos às capacidades locais					
	Cocriação					
	BoP como parceiros de negócios					
Adequação ambiental	Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental					

Legenda:  Não satisfeito  Satisfeito  Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o Quadro 4, percebe-se que apenas a Empresa B satisfaz todos os 3 critérios da categoria **tradicional**, vez que ela visualiza a “BoP como um novo mercado a ser atendido” e, para isso, utiliza iniciativas relacionadas ao critério “molde das aspirações” e estratégias que buscam “facilitar o pagamento” por seus produtos. A Empresa A, por sua vez, satisfaz apenas os critérios “BoP como novo mercado” e “facilidade de pagamento” ao vender seus produtos para as populações dos mercados de baixa renda, embora os atores pagantes sejam as organizações de ajuda humanitária e não a BoP diretamente. Já as empresas C, D e E receberam a classificação “não se aplica” para os 3 critérios dessa categoria, isso se deve à própria característica de negócio que consiste em não vender seus produtos e serviços exclusivamente para a BoP e, como os critérios dessa categoria estão relacionados intimamente com essa característica, eles não foram evidenciados na pesquisa.

Quanto à categoria denominada **adequada**, a Empresa A atendeu 4 dos 5 critérios apresentados, exceto o relacionado à “melhora nos canais de distribuição”, isso se deve à característica de que os clientes diretos da empresa são as organizações de ajuda humanitária e não as populações BoP, ficando a cargo de tais organizações a distribuição dos produtos. Já a Empresa B satisfaz 3 critérios ao possuir um serviço com “melhor relação preço-desempenho”, ao implantar “novas estratégias de marketing” para atingir o mercado BoP e ao considerar a “adequação à população e à cultura local” para a prestação de seus serviços. Apenas 2 critérios não foram atendidos, porém, isso se deve ao negócio da empresa que está relacionado com a prestação de serviço e não com a comercialização de produtos. As empresas C, D e E não satisfizeram os 5 critérios da presente categoria de análise, pois não vendem seus produtos e serviços no mercado BoP e, com isso, impossibilitando a análise de seus dados quanto aos critérios em questão.

No que se refere à categoria de análise denominada **inovação**, todas as 5 empresas satisfizeram os critérios relacionados à “inovação em produtos e serviços” e à “inovação em processo”. Isso se deve à necessidade de inovação quando o foco é a venda de produtos ou serviços para o mercado BoP, caso das empresas A e B, e quando o foco não é a venda de bens às populações com menor poder aquisitivo de forma exclusiva, mas sim quando há interesse em adotar a BoP como parceiros de negócios. Isso acontece na Empresa C ao adotar a BoP como fornecedores de produtos produzidos artesanalmente, na Empresa D ao assumir a BoP como fornecedores de papéis reciclados e funcionários e com a Empresa E ao adotar a BoP como fornecedores de matérias-primas e funcionários.

Ainda na categoria adequada, o critério “inovação no modelo de negócio” foi satisfeito pelas empresas B, C, D e E, pois, ao oferecerem produtos ou serviços inovadores no mercado BoP, tiveram que alterar a configuração de seus modelos de negócios. Apenas para a Empresa A não foram encontradas evidências que satisfizessem o critério. Isso se deve principalmente à característica do produto alimentício desenvolvido pela empresa que, como informado pelo próprio entrevistado, era inovador apenas na sua aplicação e no seu uso, mas não na forma como era gerenciado pela empresa. Já os demais critérios não foram evidenciados em nenhum dos casos analisados.

Quanto à categoria **benefícios mútuos**, o critério “diálogos profundos”, caracterizado pela necessidade de constante contato com a BoP, foi satisfeito pelas empresas B, C, D e E que demonstraram proximidade com as populações, seja para a comercialização de serviços (Empresa B) ou para o estabelecimento de parcerias de negócios (empresas C, D e E). Apenas para a Empresa A não foi constatado tal critério, isso se deve à característica de venda para organizações de ajuda humanitária e não diretamente à BoP. Já o critério relativo à capacidade de “replicabilidade/escalabilidade” do negócio foi satisfeito apenas pela Empresa B que buscou ofertar seu serviço a várias cidades de diferentes estados brasileiros. As demais empresas foram classificadas como “não se aplica”, vez que a característica do negócio impossibilita, em um primeiro momento, sua escalabilidade.

Ainda dentro da categoria benefícios mútuos, o critério “parcerias com ONG, governos ou empresas locais” foi satisfeito pelas empresas A (parceria com ONG e governos), B (parceria com governos), C (empresas locais) e D (empresas locais). Apenas a Empresa E não satisfaz esse critério e, conforme informado pelo empreendedor, haveria espaço para o estabelecimento de parcerias que até o momento não tinham ocorrido. O critério relacionado ao “estímulo às capacidades locais” foi satisfeito pelas empresas C, D e E que adotam a BoP como parceiros de negócios, dando condições ao seu desenvolvimento. Já as empresas A e B, por apenas comercializarem produtos e serviços para os mercados de baixa renda, não satisfizeram tal critério. Já a “cocriação” não foi satisfeita por nenhuma das empresas investigadas, isso está relacionado com a inexistência de contato direto com as populações BoP na etapa de desenvolvimento dos novos produtos e serviços. Quanto ao critério “BoP como parceiros de negócios” não foi satisfeito pelas empresas A e B, que apenas comercializam seus produtos e serviços com este mercado. Já as demais empresas satisfizeram esse critério ao adotar a BoP como fornecedores (Empresa C) e fornecedores e funcionários (empresas D e E).

Por fim, a categoria de análise **adequação ambiental** e seu critério “estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental” foi verificado nas empresas D e E, pois, nesses casos, foram encontradas evidências relativas ao uso responsável dos recursos, utilização de resíduos que seriam descartados ou algum outro elemento que estivesse em consonância com a dimensão ambiental. Já nas empresas A, B e C não foram encontrados elementos que justificassem a satisfação desse critério.

## CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE

Após a análise dos dados, por meio das 5 categorias de análise e seus respectivos critérios, mostra-se necessário tratar especificamente da contribuição de cada um dos casos para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade (Quadro 5).

**Quadro 5**

### Foco das empresas nas dimensões da sustentabilidade

Caso	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
<b>Foco</b>	Econômico Social (-)	Econômico Social	Econômico Social	Econômico Social Ambiental	Econômico Social Ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 5, percebe-se que todas as empresas possuem foco na dimensão social, assim como nos casos estudados por Gold, Hahn e Seuring (2013). Isso está em consonância com a preocupação central da perspectiva BoP, relacionada à possibilidade de as 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 de pessoas em situações extremas, a Empresa B, por meio da regularização fundiária de áreas invadidas, Empresa C, pela intermediação entre os artesãos e o mercado, a Empresa D, por meio do auxílio aos catadores de papel e demais moradores da comunidade carente em que está inserida e a Empresa E, por meio dos benefícios à população residente no bairro em que está instalada, fornecem benefícios às populações BoP, melhorando sua qualidade de vida, podendo gerar renda ou propiciar oportunidade de trabalho aos indivíduos. Portanto, diminuindo o problema da pobreza e contribuindo para a dimensão social da sustentabilidade.

A dimensão ambiental foi contemplada apenas nos casos da Empresa D, por meio da reciclagem de papel, e da Empresa E, pela reciclagem de matéria-prima que seria descartada e pelo uso de corantes naturais. Isso demonstra que nem sempre a dimensão ambiental é atendida nas empresas que possuem relações com as comunidades BoP. Essa conclusão está em consonância com os padrões encontrados por Gold, Hahn e Seuring (2013) que, por meio do estudo de 3 casos de empresas atuantes junto ao mercado BoP, evidenciaram a negligência com a dimensão ambiental da sustentabilidade.

A dimensão econômica foi contemplada em todos os casos investigados. As empresas A e B contribuíram para essa dimensão ao vender produtos e serviços para comunidades carentes. Já as empresas C, D e E, embora não possuam a BoP como seu mercado-alvo, a proximidade com essas comunidades garante vantagens competitivas, como verificado nas entrevistas, possibilitando ganhos econômicos para as organizações. Isso está de acordo com os pressupostos principais da abordagem que relacionam a possibilidade de ganhos econômicos aliados à inclusão social e diminuição da pobreza das populações da BoP econômica mundial.

Por fim, ao considerar os achados desta pesquisa, que evidenciam, em um primeiro momento, as contribuições dos cinco casos investigados em relação às 5 categorias de análise ilustradas no Quadro 1, pode-se perceber o modo como as categorias de atuação tradicional, adequada, inovadora, de benefícios múltiplos e de adequação ambiental foram contempladas (ou não contempladas) em cada caso. Percebe-se, com isso, que as categorias consideradas com maior destaque estão relacionadas à necessidade de atuação inovadora e de benefícios mútuos nos contextos analisados, isso reflete uma perspectiva constante no campo de que levar benefícios a populações carentes a partir da atuação empresarial deve ocorrer por meios inovadores e capazes de contemplar uma grande parte dessas populações. Cabe destacar ainda que as 2 primeiras categorias não se aplicam ao modelo de negócio dos casos C, D e E, mas se mostraram relevantes para os casos A e B e, portanto, revelando a necessidade de uma atuação tradicional do campo da BoP, bem como uma atuação adequada a esses novos mercados.

Além disso, no Quadro 2, nota-se que, ao relacionar os achados da pesquisa às dimensões da sustentabilidade, todos os 5 casos atenderam ao critério econômico, ou seja, atuam nas comunidades BoP por uma razão financeira e de mercado. De modo aproximado, a dimensão social também foi contemplada nos 5 casos, dando ênfase à máxima de construção de valor social no campo das populações BoP. Já a dimensão ambiental foi contemplada apenas em 2 casos, o que pode ser interpretado como algo de importância secundária ou recente para o contexto analisado.

Vale ressaltar, ainda, que os achados empíricos da pesquisa não têm a pretensão de representar o campo de empresas atuantes na BoP, em função da própria abordagem qualitativa e exploratória utilizada, mas sim de analisar as contribuições de cada modelo de negócio em questão para as dimensões da sustentabilidade a partir do emprego do modelo analítico apresentado (quadros 1 e 2). Tais contribuições empíricas relativas aos 5 casos investigados podem ser interpretadas também como uma exemplificação do modo como o modelo analítico sugerido pode ser aplicado para melhor entender a conexão entre a perspectiva BoP e a sustentabilidade, 2 questões relevantes para o avanço do progresso econômico e social aliado aos preceitos sustentáveis em mercados da BoP econômica mundial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de preencher a lacuna teórica existente na literatura BoP quanto a uma visão pragmática e unificada sobre a atuação das empresas na BoP e as consequências disso para a sustentabilidade, este artigo buscou analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva BoP contribuem para a sustentabilidade. Para isso, por meio de uma análise integrativa das publicações da área, foi proposto um quadro analítico constituído por 5 categorias de análise e 21 critérios, que deram origem a 6 tipologias, a fim de identificar as contribuições dos negócios BoP com as dimensões da sustentabilidade. Para a verificação empírica do quadro, 5 casos foram analisados e com base nos critérios desenvolvidos foi possível classificá-los junto às dimensões da sustentabilidade.

Dessa forma, foi possível perceber que a dimensão econômica e social foi atendida em todos os casos. Isso revela o argumento principal da literatura BoP que está relacionado à possibilidade da obtenção de ganhos econômicos com a contribuição para uma melhor qualidade de vida e valorização do aspecto social. A dimensão ambiental foi contemplada apenas por 2 empresas, evidenciando a reduzida preocupação com tal elemento. Entretanto, isso também pode ser compreendido como uma recente consciência sobre a importância do aspecto ambiental em negócios direcionados à BoP.

Ressalta-se que o quadro de análise proposto se aplica a todo tipo de empresa, seja pequena, média ou grande ou, ainda, nacional ou internacional. Nesse sentido, como relevância teórica para o campo, outras pesquisas poderão utilizar o quadro analítico proposto para melhor compreender a vinculação entre ações de empresas na BoP e seus impactos nas dimensões da sustentabilidade, visto que isso não foi encontrado na literatura. Embora os casos analisados na parte empírica desse artigo sejam de empresas de pequeno e médio porte, estudos futuros poderiam utilizar os critérios e as tipologias aqui desenvolvidas na investigação de empresas com dimensões diferentes. Além disso, como contribuição prática, este estudo poderia auxiliar empreendedores em etapas iniciais de seus negócios a considerar as várias possibilidades de atuação junto aos mercados de baixa renda, envolvendo a criação de valor social nas localidades e ações que dizem respeito às questões ambientais.

Cabe ressaltar que as consequências sociais e ambientais da atuação empresarial em mercados BoP é uma questão relevante para pesquisas futuras. Visto que algumas publicações da área, embora ainda insuficientes, já demonstram tal preocupação, poucos foram os estudos empíricos disponíveis que se dispuseram a tal objetivo. Como sugestões para futuros estudos, destacam-se:

1. A necessidade de um número maior de pesquisas desenvolvidas para complementar ou refutar critérios/tipologias apresentadas no quadro de análise proposto;
2. A oportunidade do desenvolvimento de pesquisas de cunho quantitativo, capazes de compreender características de um número maior de empresas dentro da perspectiva BoP e suas principais variáveis, a fim estabelecer padrões e proposições sobre o fenômeno em análise.
3. A carência de pesquisas relacionando a perspectiva BoP com a sustentabilidade demanda novas contribuições que possam melhor esclarecer como as duas temáticas podem ser trabalhadas em conjunto. Com isso, espera-se um entendimento maior sobre as potenciais contribuições que ações desenvolvidas dentro do âmbito da sustentabilidade possam ajudar a melhorar a qualidade de vida de pessoas em situação de pobreza, ao passo que identificam oportunidades de mercado para empresas.
4. A restrição de recursos naturais e a necessidade de incluir pessoas em situação de pobreza no mercado global parece ser um desafio para as organizações da atualidade. Nesse sentido, estudos que conectem sustentabilidade e BoP podem colaborar com o desenvolvimento do campo prático ao mesmo tempo que contribuem para o preenchimento de lacunas teóricas da literatura que envolve as duas temáticas.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. D. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 3, p. 366-370, 2008.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.
- BENDELL, J. From responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world development. **MHC international**, MHCi monthly feature, fev. 2005. Disponível em: <[http://mhcinternational.com/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=77&id=127](http://mhcinternational.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=77&id=127)>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- CASADO-CANEQUE, F.; HART, S. **Base of the pyramid 3.0: sustainable development through innovation and entrepreneurship**. Sheffield: Greenleaf, 2015.
- 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.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.
- 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.
- 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, 2013.
- HAHN, R. The ethical rationale 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 world. **Harvard Business Review**, v. 75, p. 66-76, 1997.
- HART, S. L. Foreword. In: KANDACHAR, P.; HALME, M. (Ed.). **Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: business, technology and the poor**. Sheffield: Greenleaf, 2008. p. ix-xi.
- HART, S. L. Taking the green leap to the base of the pyramid. In: LONDON, T.; HART, S. (Ed.). **Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value**. Upper Saddle River: FT Press, 2011. p. 79-102.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.
- 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.
- 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. Doing well by doing good: case study – "Fair & Lovely" whitening cream. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1351-1357, 2007.
- KIM, D. Y.; KUMAR, V.; MURPHY, S. A. European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 6, p. 684-701, 2010.
- KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 119-125, 2010.
- KRISHNA, A. An integrative review of sensory marketing: engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012.
- LANDRUM, N. E. Advancing the "base of the pyramid" debate. **Strategic Management Review**, v.1, n. 1, p. 1-12, 2007.
- LONDON, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.
- NARAYANAN, V. K.; ZANE, L. J.; KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.
- PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 2, p. 1-17, 2011.
- PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. New Delhi: Pearson Education India, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68-79, 1998.
- RODRIGUEZ, P. et al. Three lenses on the multinational enterprise: 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. **Estratégia de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel/Fundap, 1993.
- SACHS, I. O desenvolvimento enquanto apropriação dos direitos humanos. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 12, p. 149-156, 1998.
- SIMANIS, E.; HART, S. L. (Org.). **The base of the pyramid protocol: toward next generation BoP strategy**. Ithaca: Cornell University, 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, 2014.

STEURER, R. et al. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Global Environment Outlook: Environment for the future we want** (GEO-5). Valeta: UNEP, 2012. Disponível em: <[http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5\\_FrontMatter.pdf](http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_FrontMatter.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2014.

WORLD BANK. **World Bank data**. 2014. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

WORLD BANK. **Poverty headcount ratio at \$3.10 a day**. 2016a. Disponível em: <<http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.2DAY&locations=BR&start=1960>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

WORLD BANK. **Poverty headcount ratio at \$1.90 a day**. 2016b. Disponível em: <<http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.DDAY&locations=BR&start=1960>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCDE). **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

#### Rodrigo Luiz Morais-da-Silva

Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR, Brasil. E-mail: rodrigolms.silva@gmail.com; Professor Convidado na Universidade de Birmingham (GB); Ph.D. em Engenharia Industrial pela Universidade de Birmingham (GB); Professor de Sustentabilidade Corporativa na Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR, Brasil. E-mail: fsmnobre@gmail.com

#### Farley Simon Nobre

Doutor em Engenharia Industrial pela University of Birmingham (UK); Professor de Sustentabilidade Corporativa do Departamento de Administração Geral e Aplicada / Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR, Brasil. E-mail: fsmnobre@gmail.com

#### Thálita Anny Estefanuto Orsiolli

Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR, Brasil. E-mail: thalitanny@gmail.com