

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ivanete Schneider Hahn**

**NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS  
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

**Santa Maria, RS  
2017**

**Ivanete Schneider Hahn**

**NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS  
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS  
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Hahn, Ivanete Schneider

Negócios na Base da Pirâmide: Uma Análise de Empresas Multinacionais Brasileiras / Ivanete Schneider Hahn.- 2017.

130 p.; 30 cm

Orientador: Flavia Luciane Scherer

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Base da pirâmide 2. Empresas Multinacionais 3. Inovação 4. Responsabilidade Social 5. Estratégia I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

**Ivanete Schneider Hahn**

**NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS  
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutora em Administração**.

**Aprovada em 06 de outubro de 2017.**

**Flavia Luciane Scherer, Dr<sup>a</sup>. (UFSM/RS)**  
(Presidente/ orientadora)

**Clandia Maffini Gomes, Dr<sup>a</sup>. (UFSM/RS)**

**Marta Olívia Rovedder de Oliveira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM/RS)**

**Cristina Keiko Yamaguchi, Dr<sup>a</sup>. (UNIARP/SC)**

**Diego Antônio Bittencourt Marconatto, Dr. (UNISINOS/RS)**

Santa Maria, RS  
2017

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese à minha família, minha base e meu porto seguro.*

## AGRADECIMENTOS

*Foi um longo caminho, que envolveu viagens semanais, ausências e incertezas, e que agora chega ao final para dar espaço ao horizonte. Certamente o caminho do doutoramento foi menos extenuante, mais completo e feliz por ter pessoas e instituições, algumas muito especiais, as quais aqui irei listar.*

*Em primeiro lugar, estendo meu agradecimento a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Sinto-me orgulhosa em fazer parte da história desta universidade e do curso.*

*Eu precisava de uma orientadora incomum, e eu tive. O doutorado é uma fase que se distingue de qualquer outro processo de formação, e a figura do orientador ultrapassa a “transmissão de conhecimentos”. Embora em alguns momentos seja difícil de compreender o real sentido deste relacionamento, eu tive a sorte de ter uma pesquisadora e exímia professora que esteve ao meu lado, me estimulando a ser, acima de tudo, uma pessoa melhor, a pesquisar e compartilhar o conhecimento com iniciativa e autonomia. Por este motivo, estendo minha mais profunda gratidão e estima a você Professora Flavia Luciane Scherer.*

*Meu reconhecimento a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, especialmente a Dr.<sup>a</sup> Flavia Luciane Scherer, Dr.<sup>a</sup> Clandia Maffini Gomes, Dr.<sup>a</sup> Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Dr.<sup>a</sup> Vânia Medianeira Flores Costa, Dr.<sup>a</sup> Vania Estivaletti e Dr. Mauri Löbler, os quais tenho grande admiração profissional, e levo um pouco de suas experiências para minha vida.*

*Aos professores do departamento de estratégia e negócios internacionais da Sawyer Business School - Suffolk University, em Boston (EUA), em especial ao Dr. Carlos Rufin, que gentilmente orientou-me em meu estágio doutoral. Minha gratidão à sua receptividade e a oportunidade de conviver com um pesquisador ímpar, que merece meu respeito e profunda admiração pessoal e profissional. Agradeço também, de coração, aos professores Dr.<sup>a</sup> Yannick Thams e Dr. Sokol Celso, pelas contribuições à esta pesquisa, pela amizade e pelas lições de vida. Agradeço também a Elizabeth McGovern, por todo apoio e amizade.*

*Minha gratidão ao professor Dr. Emerson Maccari pela recomendação ao estágio doutoral. Não há palavras para agradecer por esta oportunidade.*

*Aos professores da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Dr. Hugo Fridolino Muller e Dr.<sup>a</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos, por terem transformado minha experiência e expectativas de pesquisa. Participar de suas aulas foi enriquecedor, não somente em âmbito acadêmico.*

*Aos professores da banca de qualificação desta tese, Dr.<sup>a</sup> Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Dr. Marcelo Trevisan e ao professor Dr. Alexandre Teixeira Dias pelas valiosas contribuições.*

*Ao povo de Santa Catarina, que em nome do Programa do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (Fumdes) do Estado de Santa Catarina, financiaram o doutoramento.*

*As instituições que me confiaram oportunidades de trabalho, e a todos que já foram e serão meus alunos. É por vocês que me motivo todo dia a ser melhor!*

*Aos amigos queridos, todos aqueles que acompanharam de perto e de longe as histórias do doutorado, especialmente as pessoas incríveis que conheci no estágio doutoral: Yannick Thams, Holly Masek, Mariane Azuma, Viviane Romani e tantas outras. Contar com sua amizade é um privilégio que levarei para a vida!*

*Aos amigos e colegas do Grupo de Estudo e Pesquisa em Internacionalização (GEPI), em especial à Maríndia B. dos Santos, Fernando Gazzoni e Maria Carolina S. F. de Oliveira. Certamente somos um grupo com características distintas, mas o tempo mostrou amizades verdadeiras e pessoas dispostas a deixar um legado ao mundo. Sou imensamente grata por integrar esta equipe.*

*À minha família, por compreender minha ausência em tantos aniversários, comemorações e em dias que apenas precisavam de mim e que eu não pude estar lá.*

*Finalmente, e o mais importante, agradeço ao meu amor e marido, Leandro. Agradeço por fazer dos meus dias mais felizes. Obrigada por compartilhar comigo tantas alegrias e dar-me coragem e força quando algumas dificuldades, frustrações e tristezas me encontraram. Obrigada por cada incentivo e por cada abraço apertado antes de cada viagem. Obrigada por estar sempre ao meu lado, me apoiando em todos os momentos desta caminhada. Agradeço por você existir em minha vida...*

*'We gain strength, and courage, and confidence by each experience in which you really stop to look fear in the face... We must do that which we think we cannot!'*

*(Eleanor Roosevelt)*



## RESUMO

### NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

AUTORA: Ivanete Schneider Hahn  
ORIENTADORA: Flavia Luciane Scherer

As oportunidades de negócios no mercado da BOP levantadas por Prahalad (2005; 2010) e que chamou as empresas multinacionais para assumirem um papel em prover produtos e serviços às pessoas da base da pirâmide (BOP) instigaram o desenvolvimento desta pesquisa. A teoria de negócios na BOP mostra que é possível servir aos pobres e ainda auferir lucros (HART, 2010). Sob esta perspectiva, esta tese destinou-se a investigar e descrever os negócios de empresas multinacionais brasileiras em mercados da BOP, no contexto doméstico e internacional. Foi utilizada como população de empresas multinacionais brasileiras, àquelas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016, haja vista que seu capital e controle é majoritariamente brasileiro e desenvolvem atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços, centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior. Foram analisadas 49 empresas listadas. Metodologicamente, este estudo seguiu os preceitos de uma pesquisa multimétodos. Sua operacionalização utilizou-se, inicialmente, de levantamento bibliográfico desenvolvido para compreender o que é considerado um negócio na BOP – que foi caracterizado nesta pesquisa como a empresa que: lançou produtos destinados ao mercado da BOP; se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; investiu em treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; ou, investiu em infraestrutura local para comunidades BOP. Neste levantamento, foi possível identificar duas capacidades das empresas, que podem induzir as organizações ao desenvolvimento de negócios na BOP: a responsabilidade social e a inovação. Assim, estas teorias não somente embasaram a pesquisa em campo, como foram teorias fundamentais para a tese. A segunda etapa do estudo, foi operacionalizada por meio da pesquisa em fontes de dados secundários, disponíveis em fontes online das empresas, construindo assim um banco de dados. Foi possível verificar que as empresas participantes não possuem negócios no mercado BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – e sim, há empresas mais engajadas no desenvolvimento de negócios na BOP, como o Banco Bradesco, Artecola, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil. Por fim, não foi possível estabelecer um grupo específico de empresas propensas ao investimento no mercado da BOP. O setor da empresa não se mostrou determinante na entrada no mercado da BOP, tampouco, empresas que possuem em sua filosofia de negócios a inovação e a responsabilidade social não se mostraram mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP, da mesma forma, como o índice de internacionalização. Verificou-se, contudo, que empresas com histórico operacional mais antigo são mais propensas ao investimento, bem como, que empresas que se localizam em comunidades ou municípios da BOP ou que ofertam produtos para a BOP costumam investir no desenvolvimento de empresários locais da BOP.

**Palavras-chave:** Base da pirâmide. Empresas Multinacionais. Inovação. Responsabilidade Social.

## **ABSTRACT**

### **BUSINESS AT THE BASE OF THE PYRAMID (BOP): AN ANALYSIS OF BRAZILIAN MULTINATIONAL CORPORATIONS (MNCs)**

AUTHORESS: Ivanete Schneider Hahn

ADVISER: Flavia Luciane Scherer

The business opportunities at the base of the pyramid (BOP) market proposed by Prahalad (2005; 2010) who called the multinational companies to play a role in providing products and services to BOP people instigated the development of this PhD dissertation. BOP's business theory shows that it is possible to serve the poor and make it profitable for companies (HART, 2010). From this perspective, this research was designed to investigate and describe the business of Brazilian multinational companies in BOP markets (in domestic and international context). We studied the companies listed in the FDC Ranking of the Brazilian Multinational Companies 2016, since its capital and control is mainly Brazilian and those companies develop international activities of manufacturing, services, research and development centers, banking agencies, franchises, commercial offices, warehouses and distribution centers abroad. So, we analyzed 49 listed companies. Methodologically, this study followed the principles of a multi-method research. Its operationalization was first based on a bibliographic investigation developed to understand what is considered business at BOP - which was characterized in this research as the company that: develop products to the BOP market; to be in BOP communities, with job creation being an intervention in environmental conditions; invested in training and education for entrepreneurs located in BOP communities; or, financed local infrastructure for BOP communities. In this survey, it was possible to identify two companies' capacities, which can induce organizations to develop business in BOP: social responsibility and innovation. Thus, these theories not only supported field research, but were fundamental theories for the thesis. The second stage of the study was operationalized through research on secondary data, where we used online data about the companies, building a database. It was possible to verify that the Brazilian MNCs do not have business in the BOP market as an approach in the company's global business strategy - but there are companies that are more engaged in business development at BOP, such as Banco Bradesco, Artecola, Vale, Natura, Klabin and Banco do Brasil. Finally, it was not possible to establish a specific group of companies more likely to invest in the BOP market. The industry was not decisive in BOP's market entry, nor companies with innovation and social responsibility as business philosophy, as well as the index of internationalization. It has been found, however, that companies with older operating history are more likely to business at the BOP market, and that companies that are in BOP communities or that provide products to BOP often invest in the development of local BOP entrepreneurs.

**Keywords:** Base of the pyramid. Multinational Companies. Innovation. Social Responsibility.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desafiando as crenças sobre a base da pirâmide .....	29
Quadro 2 - Estudos que indicam limitações e potencialidades da BOP .....	30
Quadro 3 – Tipos de inovação .....	41
Quadro 4 – Lista das empresas amostra da pesquisa .....	54
Quadro 5 – Principais pesquisas e definições de negócios na BOP .....	57
Quadro 6 – Informações sobre a internacionalização das multinacionais brasileiras (n = 49) .....	66
Quadro 7 – Resumo do levantamento das ações das empresas multinacionais no mercado BOP .....	70
Quadro 8 - Resumo sobre o tipo de inovação das empresas que desenvolvem negócios na BOP .....	91
Quadro 9 – Quadro resumo sobre a filosofia de inovação e de RSO das empresas multinacionais mais engajadas com a BOP .....	93
Quadro 10 – Descrição e operacionalização das variáveis quantitativas .....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de atuação das empresas Multinacionais Brasileiras (n = 49) .....	63
Gráfico 2 – Número de empresas por tipo de negócio na BOP (n = 49).....	71
Gráfico 3 – Número de empresas por tipo de negócio na BOP (n = 49).....	72
Gráfico 4 – Empresas multinacionais X inovação na filosofia corporativa.....	90
Gráfico 5 – Empresas multinacionais X responsabilidade social na filosofia corporativa..	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Infraestrutura comercial na base da pirâmide .....	32
Figura 2 – As fases do processo de pesquisa .....	49
Figura 3 – Composição do índice de internacionalização de multinacionais.....	53
Figura 4 – Localização da sede de fundação /matriz das empresas multinacionais.....	63
Figura 5 – Linha do tempo com ano de fundação das empresas da amostra .....	65
Figura 6 – Presença das multinacionais brasileiras no exterior .....	68
Figura 7 – Evidências sobre o relacionamento com a comunidade .....	75
Figura 8 – Investimento do Banco Bradesco em APLs .....	77
Figura 9 – Entidades beneficiadas em 2015 pelas empresas Artecola por meio da fundação .....	81
Figura 10 – Resumo das ações da Vale voltadas a Negócios Sociais .....	83
Figura 11 – Resultados do Programa AGIR .....	83
Figura 12 - Modelo de negócios da natura .....	86
Figura 13 – Comunidades fornecedoras da Natura .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Coeficiente de correlação entre as variáveis .....	98
Tabela 2 - Coeficiente de correlação entre as variáveis .....	99

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Lista das fontes utilizadas por empresa na descrição dos casos de investimento na BOP .....	127
Anexo 2 - Lista das fontes consultadas na análise da filosofia corporativa das empresas multinacionais da amostra .....	129

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

MNCs - Empresas multinacionais / *multinacional Corporation*

BOP – Base da Pirâmide / *Base of the pyramid / Bottom of the pyramid*

FDC – Fundação Dom Cabral

ONGs – Organizações Não-Governamentais

RSO - Responsabilidade social

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 MOTIVAÇÕES DA PESQUISA .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	26
1.2.1 Objetivo Geral.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3 ESTRUTURA DA TESE .....	26
<b>2 NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE.....</b>	<b>29</b>
2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	35
2.2.1 Responsabilidade Social X Negócios na Base da Pirâmide .....	39
2.2 PERSPECTIVAS DA INOVAÇÃO NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE.....	41
2.2.1 A inovação social e o empreendedorismo social.....	44
<b>3 O PAPEL DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS NA BASE DA PIRÂMIDE .....</b>	<b>48</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE .....	54
4.2 COLETA DE DADOS .....	59
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	63
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS ESTUDADAS.....	66
5.2 OS NEGÓCIOS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE .....	73
5.2.1 As ações das multinacionais brasileiras que mais desenvolvem negócios no mercado da BOP 79	
5.3 EFEITO DA INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE .....	94
5.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS PROPENSOS AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE .....	99
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>113</b>
7.1 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	115
7.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	117
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>132</b>

ANEXO 1 – LISTA DAS FONTES UTILIZADAS POR EMPRESA NA DESCRIÇÃO DOS CASOS DE INVESTIMENTO NA BOP.....	133
ANEXO 2 – LISTA DAS FONTES CONSULTADAS NA ANÁLISE DA FILOSOFIA CORPORATIVA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DA AMOSTRA.....	135

## 1 INTRODUÇÃO

Concomitante ao fenômeno da globalização, tem-se o surgimento de economias emergentes e a transformação da sociedade industrial (*industry-based*) em economias baseadas em conhecimento (*knowledge-intensive*) (PENG et al., 2009). Cada vez mais, pesquisadores estão mudando seu foco de análise no que se refere as empresas multinacionais (MNCs), sendo que estas deixaram de ser analisadas apenas como investidores em países estrangeiros e passaram a ser vistas como iniciantes estratégicos (LUO, 2007; RABINO, 2015). O interesse desta tese pauta-se no estudo das MNCs brasileiras no desenvolvimento de negócios na base da pirâmide (BOP).

Estima-se que o mercado mundial da BOP seja constituído por aproximadamente quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de US\$ 2 por dia, que apresentam múltiplas culturas, etnias, graus de alfabetização, capacidades e necessidades (BANERJEE; DUFLO, 2007; PRAHALAD, 2012). Mesmo com amplas limitações, a capacidade de compra do mercado da BOP vem crescendo ao longo dos anos, haja vista que esteve estimada em US\$ 5 trilhões em 2007 (HAMMOND et al., 2007), e em mais de US\$ 7,4 trilhões por ano em 2015 (DAVIES; LLUBERAS; SHORROCKS, 2015).

As oportunidades de negócios no mercado da BOP, levantadas inicialmente por Prahalad (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002) – o qual chamou as empresas multinacionais para assumirem um papel em prover produtos e serviços às pessoas da BOP – vêm sendo popularizadas não somente no mundo acadêmico, mas em empresas, em instituições governamentais e não-governamentais (GUPTA; KHILJI, 2013; HART, 2005; HART; CHRISTENSEN, 2002; PRAHALAD, 2005; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014). As histórias de sucesso neste mercado (por exemplo: Unilever, Avon, Cemex, Casas Bahia, Vodafone...), instigam outras empresas a investirem com o objetivo de servir aos mais pobres e ainda auferir lucros (HART, 2010).

O mercado da BOP é altamente aconselhado para empresas que possuem poucas oportunidades de avançar nos mercados tradicionais (CHEUNG; BELDEN, 2013). Para empresas multinacionais a participação ativa em mercados da BOP é fundamental para manter o seu crescimento sustentável (e rentável), sendo que, além de ganhos financeiros, as empresas podem melhorar o desempenho relacionado ao preço dos produtos, o uso de tecnologias híbridas, a qualificação da mão de obra, a colaborar com instituições como ONGs

e setor público, a distribuir produtos em condições hostis (PRAHALAD, 2012), além de obter benefícios emocionais à marca (WOOD; PITTA; FRANZAK, 2008), entre outros.

Os pressupostos subjacentes à perspectiva da BOP, de acordo com o exposto por Rabino (2015), sugerem que o pior curso de ação que as multinacionais podem escolher é ignorar os pobres. Os pobres, de modo geral, não têm acesso aos benefícios da globalização, pois não têm acesso a produtos e serviços que representam padrões de qualidade globais – como é o caso dos produtos de empresas multinacionais. Por outro lado, a BOP deve ser vista como um mercado-alvo para empresas multinacionais, pois fornece reais oportunidades de crescimento para empresas multinacionais, bem como uma plataforma de inovação. Assim, o setor privado deve se transformar para integrar a BOP no núcleo de seus negócios, isto é, em sua filosofia de negócios.

A BOP pode ser um rico manancial de vitalidade e crescimento, haja vista o número de consumidores não atendidos ou mal atendidos, mas abastecer esses consumidores exige das empresas inventividade em tecnologia, produtos e ou serviços e modelos de negócios. Isso pois, a extrema variedade social - que se reflete em seus níveis de alfabetização, na composição rural-urbano, na mistura geográfica, nos níveis de renda, nas diferenças culturais e religiosas - interfere na abordagem dos mercados. Trata-se de uma categoria nova para todos os envolvidos, sejam gestores, governos ou organizações da sociedade civil, razão pela qual é preciso compreendê-la (PRAHALAD, 2010).

Evidente que competir em mercados de baixa renda modifica o ambiente de negócios da empresa, sob a perspectiva de atuar em um ambiente ecológico e cultural completamente diferente (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010; PRAHALAD, 2012; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010; VENN; BERG, 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012). A condição extrema deste tipo de mercado força as empresas a reconsiderarem as visões tradicionais de negócios, de modo a encontrarem formas inovadoras (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014), que equilibrem a responsabilidade dos empreendimentos na BOP com a lucratividade da empresa (CHEUNG; BELDEN, 2013; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014).

O principal desafio das empresas neste mercado localiza-se nas condições ambientais deficientes, como a precária infraestrutura, canais de distribuição inexistentes, o analfabetismo, a corrupção, a falta de quadros legais e, de modo geral, a violência. Assim, para obter sucesso, as empresas precisam desenvolver novas estratégias, introduzir modelos de negócios inovadores e desenvolver novas capacidades (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014).

Sob esta perspectiva, a literatura apresenta algumas práticas fundamentais para que as empresas obtenham sucesso em mercados de baixa renda. Em primeiro lugar, deve haver integração com a população local e empresários locais para co-criar produtos, bem como, deve haver cooperação com as partes interessadas não tradicionais ou indiretas. Deve-se ainda, desenvolver as capacidades locais - o que significa melhorar as condições de mercados de baixa renda (AUSTIN et al., 2007; LONDON; HART, 2004; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014). Isso porque, nos mercados da BOP, a melhoria das condições ambientais representa uma estratégia fundamental para o estabelecimento de atividades de negócios bem-sucedidos, ou seja, a exploração de recursos internos e externos existentes muitas vezes não é suficiente (LONDON; HART, 2004).

Além disso, negócios na BOP não se referem apenas ao lançamento de produtos destinados a atender as necessidades de consumidores desse extrato da pirâmide (mas inclusive). Refere-se ainda à empresa se localizar por meio de unidades de negócios em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais, e também ao treinamento e a educação para empresários localizados em comunidades BOP – ações que por consequência, são capazes de desenvolver a capacidade econômica das pessoas de baixa renda localizadas naquelas comunidades. Por fim, relaciona-se, ao investimento na infraestrutura local para comunidades BOP, haja vista não apenas resultar na melhoria do entorno da empresa, mas de sua população (PRAHALAD, 2010; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE 2014; SI et al., 2015).

Não obstante, ao analisar a literatura da BOP, a inovação se mostra uma condição fundamental para entrada e obtenção de resultados na base da pirâmide (ANDERSON; MARKIDES, 2007; DUBIEL; ERNST, 2013; ERNST et al., 2015; LEE et al., 2011; YANG et al., 2012; PANSERA; OWEN, 2015). As empresas inovadoras em mercados BOP – aquelas capazes de entregar produtos e ou serviços sob quatro dimensões: acessibilidade, aceitabilidade, disponibilidade e de consciência (ANDERSON; MARKIDES, 2007) – seriam capazes de auferir retornos econômicos positivos em mercados emergentes, ao mesmo tempo em que causam um impacto positivo nas comunidades em que atuam – incluindo o aumento das oportunidades educacionais, melhorias na saúde, redução da corrupção e outros benefícios (HART, 2005; PRAHALAD, 2005).

Do mesmo modo, ao olhar da literatura da BOP, a responsabilidade social (RSO) é considerada o ponto de partida ideal para o desenvolvimento conceitual de práticas adequadas de negócios, especialmente para mercados emergentes (KRISHNAN; BALACHANDRAN,

2004; MARFO; AMOAKO; AMANING, 2014), que concentram a maior parte dos mercados da BOP (PRAHALAD, 2010). Há evidências de que a RSO atua como indutora de investimentos para a melhoria das condições ambientais da BOP (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014), isto é, aquelas empresas que já possuem ações e/ou cultura de RSO estariam mais propensas a buscar explorar o mercado que elas ajudam a desenvolver (CASANOVA; DUMAS, 2010; GALEGO-ALVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014).

Por se tratar de um mercado novo, que envolve uma série de riscos de entrada, e que promete ser o futuro para muitas empresas, especialmente as multinacionais, ainda há uma série de questões que merecem ser esclarecidas para embasar a atuação das empresas. Mas muito antes de buscar explicar ou tecer teorias capazes de explicar a ação das MNCs nas BOPs, é necessário compreender se as empresas multinacionais brasileiras já voltaram sua ação para o atendimento desse mercado. Por este motivo, esta tese pauta-se na seguinte questão: como as empresas multinacionais brasileiras desenvolvem negócios em mercados da base da pirâmide?

As premissas orientadoras desta tese são:

- As empresas multinacionais brasileiras desenvolvem negócios no mercado da BOP.
- O desenvolvimento de negócios na BOP é uma consequência da responsabilidade social corporativa e da inovatividade das MNCs.
- Características das MNCs, relacionadas à indústria e filosofia corporativa, são capazes de explicar o desenvolvimento de negócios no mercado BOP.

Este estudo foi desenvolvido considerando as MNCs listadas pelo Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016, ou seja, empresas de “capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços” ou, empresas estabelecidas com “centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior” (BARAKAT et al., 2016, p.31), representando assim 50 MNCs, de diversos setores de atuação.

## 1.1 MOTIVAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo é motivado por questões que envolvem o desenvolvimento de negócios e a abordagem da BOP enquanto potencial mercado. Assim, a primeira motivação encontra-se nas lacunas de pesquisa levantadas por Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014) quanto aos tipos de empresas (multinacionais X domésticas) e seus investimentos na BOP. A literatura apresenta diversos estudos de caso sobre atividades de empresas, tanto multinacionais quanto domésticas, na BOP. Contudo, não há evidências sobre esses negócios em empresas brasileiras, especialmente um relato mais abrangente sobre as empresas multinacionais. Usualmente, os estudos apenas reportam casos de acordo com acesso aos dados, ou que são considerados caso de sucesso. Os autores supracitados levantaram ainda a necessidade de conduzir pesquisas com amostras significativas de empresas, para tecer recomendações mais gerais às empresas e à teoria.

A segunda motivação, localiza-se no estudo de Schuster e Holtbrügge (2014), que verificaram que quando as empresas pretendem entrar nos mercados de baixa renda, elas devem investir no ambiente local, e que o compromisso precisa ser de longo prazo, além de envolver parcerias com as autoridades regionais, grupos comunitários locais e organizações não-governamentais. Para os autores, sem essas parcerias, não é possível reduzir dependências dos recursos e estabelecer negócios bem-sucedidos em mercados de baixa renda. A partir destas evidências, cabe verificar como as MNCs brasileiras se portam no estabelecimento destas relações nos negócios na BOP.

A terceira motivação vem dos achados de Singh, Bakshi e Mishra (2015), que construíram uma importante base sobre a RSO e projetos na BOP, mas atentam a necessidade de conduzir pesquisas empíricas sobre os efeitos dos projetos de RSO no desenvolvimento de negócios na BOP em empresas localizadas em países emergentes, como é o caso do Brasil.

O estudo encontra-se motivado ainda na pesquisa de Angeli e Jaiswal (2015) que analisaram a dinâmica competitiva de empresas multinacionais e domésticas (*Born-BOP*, ou seja, empresas nascidas para atender a uma demanda da BOP) na Índia. Os autores utilizaram como lente de análise a Teoria Institucional e provaram que as empresas multinacionais possuem desvantagens competitivas em relação às domésticas *Born-BOP* no avanço dos mercados BOP. Por outro lado, os autores alertam para a necessidade de estudar o fenômeno em outros países, haja vista que os mercados apresentam estruturas distintas. Os mesmos autores sugerem ainda que o avanço na compreensão de como as empresas exploram a BOP representa ganhos na prática, especialmente porque pode levar ambas empresas (as multinacionais e domésticas) a desenvolver estratégias de negócios mais eficazes na BOP.

A quinta motivação para o estudo encontra-se pautada na prática gerencial. As empresas brasileiras, principalmente as multinacionais, pouco sabem sobre a exploração deste mercado (e as evidências levantadas levam a supor que por vezes parecem atender a este mercado de forma inconsciente), ao mesmo tempo em que centram suas práticas em mercados que ofereçam boas perspectivas de melhorar o desempenho organizacional.

Outra motivação para a tese, está pautada nos poucos estudos sobre o tema no Brasil, especialmente aqueles que abordem o ponto de vista das empresas, especialmente multinacionais. As pesquisas brasileiras da BOP estão basicamente focadas na compreensão do consumidor da BOP no Brasil, como por exemplo, análise do consumo (FILARDI; TRINTA; CARVALHO, 2015), intensidade e adoção da inovação na BOP (NOGAMI et al., 2015), hedonismo e moralismo no consumo da BOP (HEMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013), canais de acesso à internet, origem, descoberta, relevância e produção de conteúdo na BOP (FREITAS; CARVALHO, 2012), restrições do consumo (de lazer) na BOP (ROCHA; ROCHA, 2012), consumo sustentável na BOP (SILVA; BALBINO; GÓMEZ, 2011).

Outro foco dos estudos está voltado ao desenvolvimento de práticas sociais na BOP, como o estudo da relação entre educação e aumento de renda (SPERS; NAKANDAKARE, 2013), a atuação dos bancos/microfinanças para o desenvolvimento da BOP (YAMASHITA; REGO, 2009), as dimensões estratégicas críticas para empresas brasileiras atuarem em mercados internacionais da BOP (SPERS; WRIGHT, 2013). Há ainda, estudos recentes propondo relação entre empreendedorismo sustentável e a base da pirâmide (SILVA; ORSIOLLI; SIMON, 2016), e ainda sobre a inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista (OLIVEIRA; MACHADO, 2016).

No que tange ao estado da arte sobre negócios de empresas multinacionais nos mercados BOP, poucos estudos vêm sendo conduzidos, especialmente sobre as estruturas organizacionais, rotinas e práticas administrativas que habilitam as empresas a atuarem em mercados da BOP (RAMACHANDRAN; PANT; PANI, 2012). Deste modo, compreender a dinâmica dos negócios de empresas multinacionais brasileiras no mercado da BOP possibilita identificar características que são mais relevantes para gerar e sustentar vantagens competitivas (LOUZADA, 2015; MISANGYI et al., 2006) neste mercado.

Torna-se cogente ainda, focar em empresas brasileiras. Estudar mercados de baixa renda e as suas interfaces no Brasil, se justifica, haja vista que, por mais que uma ampla parte da população esteja desenvolvendo capacidade de compra, ainda existe uma grande parcela de pessoas que vivem às margens da sociedade – o extrato da BOP. Esse extrato vem sendo



analisado sob prismas distintos. De um lado, a sociedade vem demandando ações de empresas e do poder público para melhorar as condições de vida da BOP – sob a perspectiva de responsabilidade social ou caridade. Por outro lado, esse grupo, vem sendo observado como um potencial mercado, que é, de modo geral pouco ou mal atendido pelas empresas, isto é, possui menos competição.

Além disso, o Brasil representa não somente um mercado BOP por ter uma grande parte da população de baixa renda, mas sim, por sua política instável, tecnologia deficitária, e lacuna de oportunidades de emprego que impedem essas pessoas de encontrarem sua própria fuga da pobreza (HAMMOND et al., 2007; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012). Apesar de alguns resultados positivos isolados, os esforços públicos não melhoraram substancialmente esta situação. Assim, um número cada vez maior de acadêmicos e políticos chegaram à conclusão de que, além dos esforços devocionais das instituições não-governamentais e das políticas de desenvolvimento do governo, o setor empresarial deve unir forças para aliviar a pobreza (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012).

As multinacionais, especialmente, são capazes de contribuir para o alívio da pobreza criando atividades comerciais nesses mercados (KOLK; VAN TULDER, 2010). Além disso, a literatura mostra que elas possuem *know-how* tecnológico e de gestão, sendo que as multinacionais não só podem satisfazer a demanda de mercados de baixa renda fornecendo produtos e serviços úteis e acessíveis, mas também, são capazes de criar oportunidades de negócios e emprego que melhoram de forma sustentável a vida dos pobres (SA'NCHEZ; RICART; RODRIGUEZ, 2007; SIMANIS; HART; DUKE, 2008).

Assim, esta tese complementa e estende a literatura BOP em, pelo menos, três maneiras. Em primeiro lugar, trará evidências sobre os negócios de empresas multinacionais brasileiras no mercado BOP. Em segundo lugar, a partir da identificação dos negócios na BOP podem ser descritos conjuntos estratégicos propícios para o desenvolvimento de negócios na BOP utilizando como plano de fundo a experiência das empresas multinacionais brasileiras. Sob esta perspectiva, o estudo é capaz de servir de base para as empresas que pretendem operar em mercados da BOP. Em terceiro lugar, este estudo avançará na pesquisa sobre o tema no Brasil, especialmente na análise da estratégia empresarial de empresas multinacionais.

A última contribuição desta pesquisa é relativa ao método de levantamento e análise dos dados, sendo utilizada a pesquisa documental para atingir o objetivo. Este tipo de pesquisa, embora comumente utilizado em pesquisas idealizadas por autores internacionais,

no Brasil vem sendo vista e usada como complemento de pesquisa e não como estratégia principal de coleta. Nesse sentido, esse estudo também pretende mostrar sua aplicabilidade em estudos de estratégia e junto ao grupo de empresas multinacionais.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são expostos os objetivos do estudo (geral e específicos).

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar e descrever os negócios de empresas multinacionais brasileiras em mercados da base da pirâmide.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✚ Levantar evidências sobre os negócios de empresas multinacionais brasileiras no mercado da BOP.
- ✚ Avaliar o efeito da inovação e da responsabilidade social sobre o desenvolvimento de negócios no mercado da BOP.
- ✚ Diagnosticar grupos estratégicos propensos ao desenvolvimento de negócios no mercado da BOP.

## 1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em sete capítulos. Inicialmente, neste primeiro capítulo, buscou-se contextualizar os aspectos gerais da tese, justificando suas motivações. Assim, verificou-se a necessidade de investigar empiricamente como as empresas multinacionais desenvolvem negócios no mercado da BOP e quais características das empresas servem como elementos indutores desse investimento.

O segundo capítulo, apresenta o quadro teórico de referência, trazendo a base literária sobre a o mercado da base da pirâmide. Utilizou-se como base teórica a literatura da base da pirâmide, haja vista que, de acordo com a teoria de estratégia e negócios internacionais vigente levanta dúvidas sobre a sua aplicação na realidade da BOP (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012).

Em seguida, ainda no segundo capítulo, apresenta-se a base teórica inovação e responsabilidade social - teorias amplamente citadas nos estudos da BOP, como indutoras capazes de levar as MNCs a desenvolver negócios no mercado BOP. Assim, o levantamento destas teorias possibilitou analisar (1) a Responsabilidade Social (RSO) – vista como solução para as questões relacionadas a empresa e comunidade, que além de despertar a consciência social, impulsiona as estratégias nos negócios (OLIVEIRA, 2006); e (2) a inovação, sob o entendimento que a orientação para inovação da empresa e sua inovatividade em produtos e processos possibilita que a empresa entre ou explore novos mercados de modo eficiente na BOP. Cabe ressaltar que a inovação, sob o olhar da literatura da BOP, mostra-se uma condição fundamental para entrada e obtenção de resultados na BOP.

No terceiro capítulo, é desenvolvida a discussão que justifica o *locus* de análise ao qual esta tese se destina: as empresas multinacionais brasileiras. Para tal, é levantada a literatura que defende que as empresas multinacionais possuem uma função especial neste mercado. Isso porque, a literatura apresenta que empresas multinacionais teriam mais recursos, especialmente *know-how* e capacidade de gestão, para explorar esses mercados. Assim, neste capítulo, há uma discussão sobre vantagens e desvantagens que as empresas multinacionais teriam em comparação com as empresas domésticas no desenvolvimento de negócios na BOP.

No quarto capítulo da tese apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na operacionalização do estudo. Assim, o capítulo destina-se a apresentar as informações sobre os procedimentos gerais de pesquisa, a população e amostra, como o instrumento de pesquisa foi elaborado, as técnicas de coleta e análise de dados.

O quinto capítulo desta tese, apresenta os resultados da pesquisa. Para tal, se subdivide em quatro seções. A primeira seção se destina a caracterizar as 49 empresas multinacionais que fazem parte da amostra da pesquisa. Em seguida, a partir da análise documental conduzida, encontram-se apresentados os negócios das empresas da amostra neste mercado, seguida da apresentação de como as principais capacidades dinâmicas levantadas na literatura acontecem nas empresas analisadas, e qual é o efeito delas no desenvolvimento de negócios na BOP. A última seção deste capítulo buscou delimitar alguns grupos mais propensos entre as multinacionais analisadas a desenvolver negócios na BOP.

O sexto capítulo da tese destina-se a traçar as principais implicações dos resultados para a prática das empresas, e também, nos avanços teóricos que foram verificados com esta

pesquisa. Em seguida, o último capítulo, destina-se a apresentar as principais conclusões da pesquisa, limitações do estudo e recomendações para novos trabalhos.

## 2 NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

O conceito-chave da base da pirâmide (BOP) é de que a pobreza pode ser reduzida por meio de atividades lucrativas. Contudo, a mensuração e definição do que é ser pobre, causa controvérsia entre os pesquisadores (ANGELI; JAISWAL, 2015; KOLK, RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014), pois a pobreza vai além da condição financeira em si. Grande parte dos estudos seguem o proposto por Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002), de que para ser considerado pobre, este deve ter uma renda *per capita* menor que US\$ 2.000 por ano. Outras evidências mostram que a pobreza se qualifica por renda *per capita* inferior a US\$2 por dia (BANERJEE; DUFLO, 2007; PRAHALAD, 2012). Hammond et al. (2007) trazem a definição de que, de modo geral, a BOP refere-se às pessoas que vivem com menos de US\$ 3.000 anuais de poder de compra local, sendo que no Brasil isso corresponde as pessoas que vivem com menos de US\$ 3,37 por dia.

Outra definição aceita e replicada é a de Sachs (2005), que classifica os pobres em três grupos, adotando como base o grau de pobreza. O primeiro grupo, pobreza extrema, representa aquele no qual as necessidades mais básicas como alimentação e moradia não são supridas. As pessoas que se concentram nesta faixa são consideradas abaixo da linha da pobreza. O segundo grupo, chamado de pobreza moderada refere-se ao grupo que tem as necessidades mais básicas como alimentação e moradia atendidas, mas fatores importantes como saúde e educação não são supridos. Neste estágio, as pessoas ainda são muito vulneráveis a qualquer impacto - desemprego, morte de alguém da família, doença - de tal maneira que estas pessoas podem migrar para a pobreza extrema com facilidade. Como último grupo, o autor apresenta a pobreza relativa, que é quando a renda ainda é inferior à média nacional. As pessoas possuem acesso a serviços de educação e saúde, mesmo que de baixa qualidade. O que localiza as pessoas nesta faixa é a limitação na sua capacidade de ascender socialmente.

Cabe levantar que, a pobreza vai além da condição financeira, assim como, há distinção entre a pobreza urbana ou rural (IRELAND, 2008). Usando um cálculo para estimar a paridade do poder de compra, Chaturvedi, Chiu e Viswanathan (2009) verificaram que os gastos com bens de consumo nas favelas das três maiores cidades da Venezuela são entre cinco e dez vezes maiores do que a de toda a população BOP rural indiana, e que a proporção de bens de consumo manufaturados comprados pelas populações da BOP urbanas da América Latina está na faixa de 50-75% do total nacional, em comparação com 1-5% em áreas rurais

asiáticas e africanas. Isso significa que a população rural da BOP é, de modo geral, mais pobre e também menos servida pelas empresas do que a população urbana, especialmente por sua dispersão geográfica (HAMMOND et al., 2007).

Essas variações que existem entre as populações da BOP, reforçam a ideia de uma variedade de limites e dimensões, tais como linhas de pobreza ou vulnerabilidade, como uma forma de medir a pobreza, abordagem que é prevalente na literatura (CHATURVEDI; CHIU; VISWANATHAN, 2009). Assim, embora a proposição inicial do BOP tenha parecido ser otimista com relação a situação de “ganha-ganha”, autores como Bessant e Tidd (2009) levantaram as frequentes limitações e questionamentos de acadêmicos e de empresas sobre a possibilidade de auferir ganhos neste mercado, bem como as respostas a estes questionamentos - como pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Desafiando as crenças sobre a base da pirâmide

<p><i>Os pobres não têm poder aquisitivo e não representam um mercado viável.</i></p>	<p>Apesar da baixa renda, o tamanho absoluto do mercado o torna interessante. Além disso, os pobres podem sempre pagar um extra para ter acesso a muitos bens e serviços – por exemplo, empréstimos, água potável, telecomunicações, remédios básicos – porque não podem acessar canais principais, como lojas e bancos.</p> <p>O desafio da inovação é oferecer serviços e mercadorias de baixo custo, baixa margem de lucro, mas com alta qualidade a um mercado potencial de quatro bilhões de pessoas.</p>
<p><i>Os pobres não têm consciência de marcas.</i></p>	<p>Evidências sugerem alto grau de conscientização de marcas e valor – assim, se um empreendedor conseguir aparecer com uma solução de alta qualidade e baixo custo, estará sujeito a severa testagem desse mercado. Aprender a lidar com isso pode auxiliar na migração a outros mercados – essencialmente o padrão clássico de inovação disruptiva.</p>
<p><i>Os pobres são difíceis de alcançar.</i></p>	<p>Até 2015** espera-se ter aproximadamente 400 cidades nos países em desenvolvimento com populações acima de 1 milhão de pessoas e 23 cidades com mais de 10 milhões; de 30% a 40% dessas pessoas serão pobres. O mercado potencial, portanto, é considerável. O pensamento inovador quanto a distribuição – via novas redes ou agentes (como as redes de mulheres empreendedoras usadas pela Hisdustan Lever na Índia ou as ‘consultoras Avon’ nas zonas rurais do Brasil) – pode abrir caminho a mercados ainda inexplorados.</p>
<p><i>Os pobres não sabem e não estão interessados em usar tecnologia avançada.</i></p>	<p>Experiências com quiosques de computadores pessoais, telefonia compartilhada de celulares e acesso à internet sugerem que os índices de começo e sofisticação de uso são extremamente rápidos neste segmento. Na Índia, o e-choupal (ponto de encontro), desenvolvido pela empresa de software ITC, possibilitou que fazendeiros conferissem preços para seus produtos em mercados locais e bolsas de ações. Logo depois, os mesmos já estavam usando a rede para acessar os preços da soja na Bolsa de Chicago fortalecendo seu lado de negociação.</p>

Fonte: Bessant e Tidd (2009, p.345)

\*\* Em uma consulta ao WordAtlas (2015), verificou-se que se confirmaram 26 cidades (considerando arredores) com mais de 10 milhões de habitantes.

Outras limitações deste mercado também foram levantadas na literatura, como as dificuldades com dispersão geográfica, heterogeneidade, infraestrutura (transporte, comunicação), analfabetismo, assimetrias de informação e alto custo na produção (CHEUNG; BELDEN, 2013; KARNANI, 2007; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PEREZ-ALEMAN; SANDILANDS, 2008; VACHANI; SMITH, 2008). Possivelmente, isso desencoraja algumas empresas a buscar este mercado, pois ele parece distante e difícil de ser explorado. Por outro lado, a dificuldade de acessar esse mercado diminui a concorrência e levanta potencialidades neste mercado, o que o torna, conseqüentemente, atrativo para outras empresas. Uma análise geral das limitações e potencialidades do mercado da BOP é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos que indicam limitações e potencialidades da BOP

<b>Autor(es)</b>	<b>Limitações do mercado BOP</b>	<b>Potencialidades do mercado BOP</b>
Prahalad; Hammond (2002)	- Baixo poder aquisitivo (a venda deve ser em larga escala)	- Chamam as empresas a considerar o mercado consumidor BOP
Karnani (2007)	- Baixa renda para aquisição dos produtos - Dificuldade de economia em escala para os pobres rurais - Fragmentação geográfica e cultural	- Considerar o BOP como produtores - Valorizar o papel das economias de escala e escopo - Compreender os clientes - Objetivos focados das empresas
Vachani; Smith (2008)	- Analfabetismo - Assimetria de informações - Infraestrutura (transporte) - Dispersão geográfica - Baixo poder de barganha	- Considerar o BOP como produtores - Parceria com ONGs - Parceria com órgãos públicos locais
Perez-Aleman; Sandilands (2008)	- Falta de normas e padrões ambientais dos produtores	- Considerar o BOP como produtores - Estabelecimento de parcerias com ONGs, organizações públicas e privadas locais - Fornecer incentivos para os produtores adotarem novos padrões sociais e ambientais - Prestar 'assistência ativa' aos produtores (Apoio técnico e financeiro)
Cheung; Belden (2013)	- Dificuldade de padronizar o <i>mix</i> de marketing (produtos simples/ custo baixo) - Amplas diferenças culturais e de língua no mercado BOP.	- Padronização de produtos, treinamentos e processos - Uso da tecnologia para reduzir custos e compreender as necessidades dos consumidores - Consumidores BOP são preocupados com a marca

Fonte: adaptado e complementado pela autora (2017) a partir de Bataglin (2014)

Mesmo cientes das limitações dos mercados BOP, London e Hart (2004) atentam que os gestores de países desenvolvidos devem evitar uma "mentalidade imperialista" que analisa

mercados de baixa renda apenas em relação à ausência de proteção de direitos de propriedade, execução formal de contratos, padrões de infraestrutura ou governos instáveis. Os autores argumentam que o foco sobre os elementos restritivos do ambiente institucional em mercados da BOP, muitas vezes leva os gestores a negligenciar e subestimar o potencial destes mercados.

Em termos teóricos, pesquisas realizadas sobre o desenvolvimento de países mais pobres por instituições como o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas mostram que as teorias tradicionais de finanças e economia, ou então de negócios internacionais, ou ainda de estratégia e marketing raramente são aplicáveis neste contexto (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012). Ao mesmo tempo, nos últimos anos, essas disciplinas vêm tentando entender esse mercado, embora estejam ainda focados em estimar o tamanho do mercado e analisar casos de sucesso (HAMMOND et al., 2007; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2005). Outros estudos se dedicaram a examinar aspectos mais específicos do mercado, como a distribuição (VACHANI; SMITH, 2008), estratégias de marketing (IRELAND, 2008; SUBRAHMANYAN; GOMEZ-ARIAS, 2008; WOOD; PITTA; FRANZAK, 2008), e estratégia corporativa (LONDON et al., 2010; SEELOS; MAIR, 2007).

Quando se refere ao desenvolvimento de negócios na BOP, especificamente, é possível encontrar várias definições, sobre as diversas faces dessa ação. Na visão de Prahalad (2010), negócios na BOP referem-se ao lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP, a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais, treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP, e investimento em infraestrutura local para comunidades BOP. London e Hart (2004) integram a visão da cooperação com parceiros não tradicionais, especialmente as ONGs, os governos regionais e os grupos comunitários.

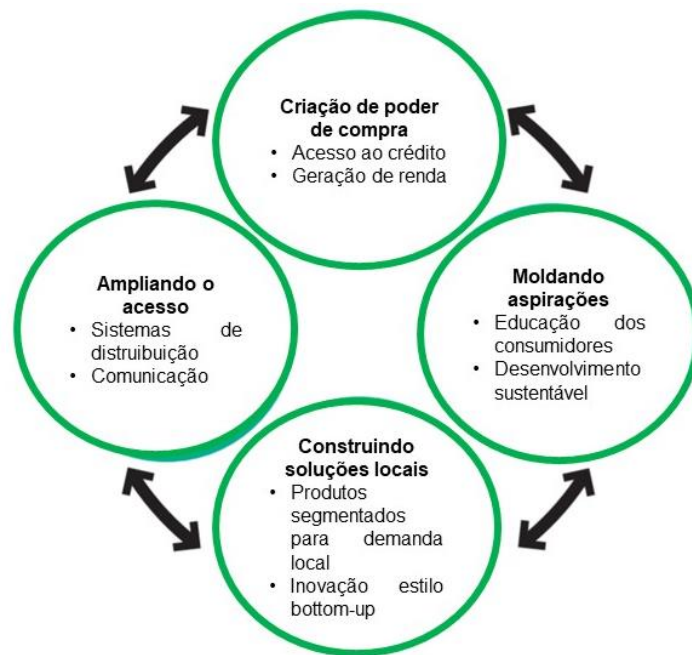
Isso se explica à medida que, para atuar no mercado da base da pirâmide, é necessário primeiramente desenvolver uma infraestrutura comercial voltada para os desafios e necessidades desse extrato da pirâmide da riqueza (PRAHALAD; HART (2002). Para os mesmos autores, é difícil que empresa seja capaz de construir uma infraestrutura desse porte sozinha, e por este motivo, deve integrar diversos atores, como autoridades governamentais locais, Organizações não-governamentais (ONGs), a comunidade, instituições financeiras e outras companhias (PRAHALAD; HART, 2002). É imprescindível, portanto, a colaboração de todos os atores para proporcionar a viabilidade de um negócio (PRAHALAD, 2010).



Prahalad (2005) apresenta ainda a necessidade de construção de um ecossistema adequado para que a base da pirâmide se torne um potencial mercado. O autor exemplifica em sua obra que não é possível ampliar o mercado de telefones celulares sem o aumento da rede de microempreendedores que atuem na venda de cartões pré-pagos. Em grande parte, esses ecossistemas são formados por empreendedores locais, ou seja, microempreendedores, microprodutores, empreendimentos de pequeno e médio porte e ONGs.

Neste contexto, Prahalad e Hart (2002) apresentam quatro elementos-chave para viabilizar o desenvolvimento de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Infraestrutura comercial na base da pirâmide



Fonte: Adaptado de Prahalad e Hart (2002, p.90)

Na explicação dessa estrutura, Prahalad e Hart (2002) explicam que no que tange à criação de poder de compra, as empresas devem considerar as perspectivas de acesso ao crédito e à geração de renda. Isso porque, historicamente, aqueles que são muito pobres têm o acesso ao crédito comercial negado devido à dificuldade de apresentarem as garantias necessárias e exigidas pelas instituições financeiras. Ao mesmo tempo, os autores salientam a

importância de projetos capazes de promover o potencial de ganho dessa camada, de modo que eles tenham condições de ascender socialmente.

O segundo elemento-chave apresentado por Prahalad e Hart (2002) refere-se a moldar as aspirações da BOP, especialmente no que tange ao estilo de vida. Para isso, os autores apresentam a educação dos consumidores de modo a torná-los mais conscientes. Essa mudança também afeta as empresas, que devem moldar seus sistemas de gestão com características sustentáveis.

O terceiro elemento-chave consiste na construção de soluções locais. Em relação a este elemento os autores supracitados explicam que as empresas devem adaptar seus produtos para a BOP. Do mesmo modo, é necessário estimular mercados e culturas locais, de modo a alavancar as soluções locais e gerar riqueza nos níveis mais baixos da pirâmide.

O último elemento volta-se a ampliação do acesso, especialmente por meios de distribuição e comunicação. Prahalad e Hart (2002) explanam que, historicamente, a população da BOP está isolada, seja física ou economicamente. Nesta perspectiva, ampliar o acesso consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e meios de comunicação que ampliem o acesso da população BOP a um *mix* mais amplo de produtos.

Outras definições sobre o que é o desenvolvimento de negócios na BOP, já são, de alguma forma, uma extensão desse conceito basilar, como é o caso do conceito apresentado pelo *Inflexion Point Capital Management Report* (2017) que apresenta como definição a prominência da BOP na estratégia global de negócios da empresa, foco relativo nas oportunidades de vendas versus desenvolvimento do capital humano, oportunidades de criação de riqueza e emprego, saldo de compartilhamento de risco / resultados do compartilhamento entre a população da empresa e da BOP, e educação e treinamento e gestão e monitoramento de resultados.

Schuster e Holtbrügge (2014), por sua vez, focam sua definição de negócios na BOP no treinamento e educação de empresários locais em mercados de baixa renda para assumir atividades comerciais específicas, no investimento em infraestrutura local de comunidades de baixa renda para desenvolvimento econômico, no investimento de recursos em mercados de baixa renda que ajudam o desenvolvimento das comunidades locais e na criação de oportunidades de negócios para as comunidades locais em mercados de baixa renda.

Austin et al. (2007) focam na integração com a população local e empresários locais para co-criar produtos, na cooperação com as partes interessadas não tradicionais ou indiretas,

e na construção de capacidades locais - o que significa melhorar as condições de mercados de baixa renda.

Si et al. (2015), por seu turno, definem negócios na BOP pela criação de emprego por meio da criação de negócios, na descoberta de oportunidades por meio do modelo de negócios de inovação disruptiva, em aprender e ganhar reconhecimento dos governos, na relação interativa entre empresários camponeses e pessoas pobres, pela capacitação da comunidade local, pelo desejo dos empresários camponeses de mudar e sobreviver (nascimento de pequenas empresas) e na criação de recursos e inovação.

Apesar destas não serem as únicas definições sobre negócios na BOP, verifica-se que há, de certo modo, uma consonância nas definições, sendo que a definição proposta por Prahalad (2010) – e que descrevem, sob um certo ponto, as definições apresentadas em trabalhos seguintes.

Na percepção de Cheung e Belden (2013), houve uma mudança significativa na compreensão dos mercados da BOP. Cada vez mais, os consumidores da BOP são reconhecidos como empreendedores altamente engenhosos e que possuem conhecimentos valiosos, recursos e capacidades. Como tal, desenvolvimento de negócios e criação de empresas impulsionado pelos pobres emergiu como uma ferramenta para combater a pobreza e a marginalidade.

Infere-se que as iniciativas em mercados de baixa renda modificam o ambiente de negócios das empresas, sob a perspectiva de que este é um ambiente ecológico e cultural completamente diferente (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010; PRAHALAD, 2012; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010; VENN; BERG, 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012). A condição extrema deste tipo de mercado força as empresas a reconsiderarem as visões tradicionais de negócios, de modo a encontrarem formas inovadoras (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014), que equilibrem a responsabilidade dos empreendimentos na BOP com a rentabilidade da empresa (CHEUNG; BELDEN, 2013; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014).

Em uma análise da literatura, é possível identificar duas forças capazes de estimular as organizações ao desenvolvimento de negócios na BOP: a responsabilidade social e a inovação. Assim, tais elementos teóricos são apresentados teoricamente nas próximas subseções.

## 2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL

As mudanças ocorridas nas ideias e atos de gestão das organizações nas últimas duas décadas, fizeram as empresas se preocuparem para além dos resultados, ou seja, na transformação social. A preocupação com os valores, meio ambiente, ética, geração de emprego, renda e desenvolvimento sustentável, antes inexistentes em grande parte das organizações, mostraram um novo caminho de atuação para as empresas, onde estas deveriam aliar as estratégias de sustentabilidade das organizações e da sociedade. Essa nova postura é conhecida como Responsabilidade Social (RSO), vista como solução para as questões relacionadas à empresa e comunidade, que além de despertar a consciência social, impulsiona as estratégias nos negócios (OLIVEIRA, 2006).

A base teórica da RSO data de vários séculos. A escrita formal, no entanto, é em grande parte um produto de estudos conduzidos nos últimos 50 anos, principalmente nos Estados Unidos e demais países desenvolvidos (CARROLL, 1999). Este autor explica que a publicação feita Howard R. Bowen, em 1953, intitulada *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios) marca o início do período moderno da literatura sobre o assunto. A obra de Bowen (1953) alertou que as grandes empresas eram centros vitais de poder e tomada de decisão que poderiam interferir diretamente na vida dos cidadãos, ou seja, na sociedade. O autor argumentou ainda que a responsabilidade social não é uma panaceia, mas que ela contém uma verdade importante que deve guiar os negócios no futuro. Considerando a proposta seminal, Howard Bowen veio a ser conhecido o "Pai da Responsabilidade Social Corporativa" (CARROLL, 1999).

No decorrer das décadas, após o estudo de Bowen, diversos teóricos desenvolveram estudos sobre as práticas de responsabilidade social, como Davis (1960; 1967), Frederick (1960), McGuire (1963) entre outros. Entre estes, cabe ressaltar a definição de Frederick (1960) quando este explica que a responsabilidade social implica uma postura de uso dos recursos econômicos e humanos da sociedade para fins sociais amplos e não apenas para os interesses estritamente de particulares e empresas.

No início dos anos 1970, o debate tomou corpo e vários autores começaram a observar a complexidade da RSO. Como exemplo, Johnson (1971) apresentou uma variedade de definições ou visões de CSR e as analisou, sendo que o autor caracteriza uma empresa socialmente responsável como aquela que equilibra a multiplicidade de interesses dos diversos *stakeholders* (como acionistas, funcionários, fornecedores, comerciantes, comunidades locais, e da nação), sendo assim, conforme a visão de Carroll (1999), o primeiro

autor a incorporar os diversos *stakeholders* na definição. Steiner (1971), por sua vez, atentou que a responsabilidade social é mais que uma atitude: é uma filosofia que olha para o interesse social e também para o interesse do negócio em longo prazo. Backman (1975) apresenta alguns exemplos de RSO, sendo o emprego de grupos minoritários, redução da poluição, participação em programas que melhorem a comunidade, a saúde e a segurança, e outros programas destinados a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Ao longo da década de 1970 diversos outros estudos avançaram no sentido de verificar a RSO na prática, mas sem gerar grandes alterações no conceito. No final da década, Zenisek (1979) trouxe uma nova definição, baseada na noção de um "ajuste" entre a ética empresarial e as expectativas da sociedade. No mesmo ano, Carroll (1979) evoluiu a definição, que passa a incluir a responsabilidade econômica das empresas, como a produção de bens e serviços que a sociedade deseja e vende-los obtendo lucro; e os componentes legais, éticos e filantrópicos da empresa. O autor considera três dimensões distintas no trato da RSO: as categorias; as ações ou os programas sociais que a empresa pode focar ou priorizar; e o tipo de resposta que a empresa pode apresentar em face de sua postura de relevância social. Infere-se que o modelo idealizado por Carroll (1979) é tido como um modelo explicativo fundamental do tema (WELZEL; LUNA; BONIN, 2008).

A década de 1980, conforme explica Carroll (1999), é representada por apresentar menor número de novas definições para a RSO, e focar na aplicação de pesquisas e no estudo de temas alternativos, tais como a capacidade de resposta social corporativa, a ordem pública, a ética nos negócios, e da teoria dos *stakeholders*. Um importante avanço que houve, foi a definição de Carroll (1983), que trouxe a RSO como a composição da preocupação econômica, jurídica, ética e voluntária ou filantrópica das empresas.

Na década de 1990, observam-se poucas contribuições para a definição de RSO, sendo que os conceitos tecidos ao longo dos anos serviram como base para o estudo de assuntos relacionados, como a teoria da ética empresarial e da cidadania corporativa (CARROLL, 1999). Mais recentemente, Kotler e Lee (2005), publicaram um livro destinado a gestores de empresas, onde os autores argumentam que a sociedade espera que as empresas retornem algo para suas comunidades, sob a forma de projetos de caridade. Assim, os autores explicam aos gestores como escolher causas sociais, iniciativas de caridade e como avaliar seus esforços, de modo a gerar ganhos para a empresa.

Nos últimos anos, verifica-se que o interesse nas práticas de responsabilidade social das empresas tem aumentado em todo o mundo. De um lado, as empresas estão buscando se

legitimar perante a sociedade e mostrar que suas práticas são responsáveis, e, por outro lado, a sociedade está mais interessada em saber se as empresas estão realmente praticando a responsabilidade social (GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014). McWilliams e Siegel (2001) explicam que a empresa socialmente responsável deve investir em ações que visem promover benefícios sociais que vão além da geração de lucros e do cumprimento de leis.

### 2.2.1 Responsabilidade Social X Negócios na Base da Pirâmide

Assume-se, para efeitos de desenvolvimento deste estudo, que a responsabilidade social se refere as ações e políticas organizacionais específicas direcionadas ao atendimento das expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), considerando o desempenho econômico, social e ambiental (AGUILERA et al., 2007). Negócios no mercado da BOP refere-se à possibilidade de reduzir a pobreza por meio de atividades lucrativas (PRAHALAD; HAMMOND, 2002), podendo assumir diversas facetas – como o (1) lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; (2) a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; (3) treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; e (4) infraestrutura local para comunidades BOP (PRAHALAD, 2010).

A literatura vem relacionando a responsabilidade social das empresas à atuação das empresas na BOP. Até meados da década de 2000, os próprios esforços sobre a responsabilidade social, quando observado somente o lado da sociedade, intrinsecamente voltavam-se a ações de caridade, que buscavam atender a pessoas que se encontravam abaixo da linha da pobreza. Nos últimos 10 anos, a partir da explicitação e crescentes interesses da academia e gestores na base da pirâmide, diversos estudos observam a RSO diretamente relacionada ao desenvolvimento da BOP, e como forma de evolução teórica, apresentam também os ganhos estratégicos para as empresas que investem neste setor.

Como exemplo, temos o estudo de Singh, Bakshi e Mishra (2015), os quais desenvolveram uma pesquisa com gestores de empresas que apresentam iniciativas de RSO e também atuam na base da pirâmide. Usando como teorias de base a RSO e também a segmentação de mercado, os resultados do estudo sugerem que o desenvolvimento do mercado BOP é reforçado utilizando a RSO de várias maneiras, sendo: (1) tornando o investimento no mercado BOP menos arriscado; (2) mascaram a iniciativa de RSO como um projeto piloto BOP para gerar esforços internos; (3) a integração e aproximação das comunidades da BOP com a cadeia de abastecimento a organização; (4) traz a intervenção do governo para acelerar o aumento de escala; e o (5) desenvolvimento da BOP como futuro mercado.

Outros esforços da literatura também se concentram em apresentar que ‘fazer negócios com os mais pobres’ pode auxiliar as empresas multinacionais (MNCs) a se aproximar de um mercado até agora largamente inexplorado de mais de quatro bilhões de clientes potenciais

(KOLK; VAN TULDER, 2010; PRAHALAD; HART, 2002). Isso não é apenas filantropia, mas pode ser considerado como uma estratégia de RSO, que pode gerar vantagens financeiras e de mercado (KOLK; VAN TULDER, 2010).

Outros estudos concentram-se ainda, em apresentar as ações de RSO na BOP como estratégias de marketing ou na identificação das estratégias adequadas (PAYAUD, 2014), na conquista e intenção de recompra de clientes da BOP (JOSE; KHARE; BUCHANAN, 2015), a percepção de satisfação do cliente e da RSO de trabalhadores pobres que são mutuários de microfinanciamentos (JOSE; BUCHANAN, 2013), o impacto da RSO na lealdade dos consumidores da BOP (AZMAT; SAMARATUNGE, 2013), entre outros.

Há ainda esforços no sentido de trazer a RSO e o investimento da BOP como estratégia empresarial e como fonte de vantagem competitiva. Estudos, como o dirigido por Perez-Aleman e Sandilands (2008), apresentam o impacto da RSO e do atendimento a BOP na geração de novos padrões da cadeia de suprimentos globais, dando ênfase a como as alianças entre empresas multinacionais e ONGs podem criar condições que promovam a inclusão e modernização de pequenos produtores em uma cadeia de suprimentos. Lakshman (2009), por sua vez, trouxe uma importante contribuição ao campo da RSO e BOP, ao verificar, por meio de um exame da liderança e seu papel em influenciar RSO, que essa pode criar valor nos mercados BOP.

Sob o ponto de vista de negócios internacionais, Bardy, Drew e Kennedy (2012), investigaram se o investimento externo e a ética contribuem na responsabilidade social dos negócios em países subdesenvolvidos. Para os autores, o investimento externo e os negócios internacionais melhoram a vida de países menos desenvolvidos, e que estas melhorias estão ligadas as estratégias RSO e práticas éticas das empresas.

Algo comum aos estudos que envolvem RSO e BOP, é a valorização do papel dos governos, organizações intergovernamentais, ONGs e gestores na criação de cadeias de valor socialmente responsáveis, bem como, no auxílio à redução da pobreza. Essa discussão, em modo amplo, é tema do estudo de Vachani e Post (2012). Os autores verificaram que quanto mais os *stakeholders* estiverem envolvidos e engajados com a causa, mais investimento os principais agentes, ou seja, governos, empresas e ONGs, farão em retirar e auxiliar as pessoas que vivem sob a condição de pobreza relativa ou extrema.

Infere-se que no Brasil, um dos mais importantes países emergentes no cenário internacional, as empresas vêm investindo fortemente nestas práticas. Outrossim, as empresas brasileiras são pioneiras na América Latina na publicação das práticas de responsabilidade



social corporativa, de acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI) (GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014). Cabe ressaltar que as condições culturais brasileiras influenciam fortemente os valores das comunidades, dos trabalhadores, consumidores, acionistas e gestores, bem como influenciam as ações do governo (GRIESSE, 2007).

Ao longo dos últimos anos, diversos estudos relacionaram a RSO com o investimento em mercados emergentes e da BOP (por exemplo: BELE; BELE, 2015; KOLK; LENFANT, 2009; MOMIN; PARKER, 2013; YANG; RIVERS, 2009, entre outros). Infere-se que para o sucesso no atendimento do mercado BOP, a RSO precisa estar no centro da estratégia da empresa. Ingressar neste mercado, exige da empresa uma orientação para a sustentabilidade, especialmente no viés social, que vai muito além da estratégia de relações públicas adotadas nos modelos tradicionais de negócios (VISWANATHAN et al., 2009, CHEUNG; BELDEN, 2013). Assim, há evidências que a RSO ajuda as empresas a se diferenciarem das empresas concorrentes de modo a atrair novos consumidores e melhorar sua competitividade (FLAMMER, 2013; BELE; BELE, 2015).

## 2.2 PERSPECTIVAS DA INOVAÇÃO NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

A inovação aparece como potencial fonte de vantagem competitiva para a empresa, especialmente no mercado BOP. Avanços no estudo de mercados da base da pirâmide voltaram sua atenção para o potencial de modelos de negócios inovadores, uma vez que estes parecem mais aptos a desempenhar um papel determinante no desenvolvimento econômico e do bem-estar humano (HART, 2005; RICART et al., 2004; AULT; SPICER, 2008). De modo geral, a literatura em BOP postula que as empresas inovadoras são capazes de auferir retornos econômicos positivos em mercados emergentes, ao mesmo tempo em que, causam um impacto positivo nas comunidades em que atuam – incluindo o aumento das oportunidades educacionais, melhorias na saúde, redução da corrupção e outros benefícios (HART, 2005; PRAHALAD, 2005).

A adoção estratégica da inovação pelas empresas, não somente da BOP, vem se tornando mais comum nos últimos vinte anos. Muitos estudos vêm postulando sobre as empresas que desenvolvem inovações estratégicas radicais para atacar concorrentes e criar novos mercados (ANDERSON; MARKIDES, 2007; BOWER; CHRISTENSEN, 1995; KIM; MAUBORGNE, 1997). Estas organizações alcançam o sucesso se movendo para além das normas da indústria ou buscam inovações capazes de perturbar concorrentes amplamente

estabelecidos no mercado, gerando valor para si, seus clientes e seus acionistas (CHRISTENSEN, 2001; KIM; MAUBORGNE, 2005).

O tema tem atraído a atenção de gestores e acadêmicos desde os argumentos de Schumpeter (1961) - de que a inovação contínua é a chave do sucesso das empresas em longo prazo (ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011). A inovação não requer somente a abertura de novos mercados, mas exige a implementação de novas formas de serviços além daqueles já estabelecidos pela empresa. Nesse sentido, há necessidade de a empresa identificar onde e como novos mercados podem ser criados e fomentados (BESSANT; TIDD, 2009), pois a geração de inovações é o fator mais importante para aumentar a *performance* e manter as vantagens competitivas das empresas (ARTZ et al., 2010).

A inovação, em um de suas definições mais clássicas, é vista como um processo marcado pela descontinuidade do que está estabelecido e concebido, seja pela introdução de um novo bem, ou pelo incremento na qualidade de um bem, ou de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, até mesmo, da criação de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1961).

A inovação assume diferentes formas, sendo: inovação de produto, processo, posição e paradigma (BESSANT; TIDD, 2009). Para os autores, a inovação de produto representa a mudança em produtos e ou serviços que uma empresa oferece. A inovação de processo diz respeito às mudanças nas formas em que produtos e ou serviços são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor. A inovação de posição refere-se às mudanças no contexto em que produtos e ou serviços são introduzidos. Pode ser uma mudança na estrutura ou até no público-alvo. Por fim, a inovação de paradigma é pautada nas mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Isso significa que, para que exista inovação, não é necessário que se invente algo novo, podendo-se submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou uma nova situação (SCHUMPETER, 1961). Assim, as inovações podem partir de um aspecto meramente incremental - que consiste em fazer o mesmo produto, melhor - até radical que consiste em fazer algo completamente diferente (BESSANT; TIDD, 2009). O Quadro 3 apresenta outras definições e perspectivas sobre a inovação.

Quadro 3 – Tipos de inovação

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Definição</b>	<b>Fonte</b>
Inovação de produto	A inovação de produto reflete o processo de criação de novos produtos que possuam performances superiores, preços baixos, design moderno e tamanhos cada vez menores	Bhat (2002) Sundbo e Galouj (1999)
	É a habilidade de uma empresa desenvolver novos produtos ou tecnologias em resposta às necessidades do cliente, ou ainda antecipar-se a elas e desenvolver estes mesmos produtos e tecnologias antes que esta necessidade se torne clara.	Scannel, Vickiery e Droge (2000)
Inovação Tecnológica	É a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações.	Reis (2003)
	Pode ser definida como a aplicação de conhecimentos tecnológicos, que resultam em novos produtos, processos ou serviços, isto é, uma melhora significativa de seus atributos.	Laranja, Simões e Fontes (1997)
Inovação de processo	São adoções de métodos de produção novos ou significativamente melhorados.	Manual de Oslo (OCDE) (2004)
	A inovação de processo é representada pela inovação dos métodos de fabricação: a disposição da linha de montagem, a utilização de novas máquinas, ou ainda, novas matérias-primas.	Pereira e Moraes (1998)
Inovação de paradigma	Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.	Bessant e Tidd (2009)
Inovação de mercado	A pura e simples descoberta de novos mercados para um produto antigo.	Pereira e Moraes (1998)
Inovação sistemática	Busca deliberada e organizada de mudanças, e também na análise sistemática das oportunidades de que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.	Drucker (2003)

Fonte: Adaptado de Vieira et al. (2008) e complementado pela autora (2017)

Em uma definição simples, a empresa que é a primeira a fazer uma determinada mudança técnica é inovadora (LÖÖF; HESHMATI, 2006). Cabe ressaltar que, mesmo as empresas seguidoras de uma inovação (leia-se as empresas imitadoras), em suas tentativas de imitar a empresa inovadora, acabam fazendo de forma distinta, sendo que estas muitas vezes (involuntariamente ou de forma projetada) tornam-se inovadoras (CASTELLS; HALL, 1994).

Contudo, para posicionar uma empresa em uma trajetória crescente e lucrativa, dadas às condições setoriais, imitar os concorrentes e tentar superá-los, oferecendo um pouco mais por um pouco menos, pode não produzir os resultados esperados (KIM; MAUBORGNE, 2005). Para os autores (2005), é até possível que as vendas subam, mas dificilmente levará a empresa a desbravar novo espaço de mercado inexplorado. Para tal, os autores propõem que as empresas devem adotar a ‘estratégia do oceano azul’, que consiste na tentativa de tornar a

concorrência irrelevante por meio da exploração de novos espaços de mercado até então inexplorados, proporcionando diferenciação e baixo custo, o que se torna uma alternativa contra o oceano vermelho (onde se tenta imitar concorrentes e tenta-se superá-los oferecendo um pouco mais, por um pouco menos).

Outrossim, grande parte dos gerentes aprende sobre inovação em um contexto tecnológico incremental, sendo que ampla maioria das inovações é produzida por empresas que sustentam novos produtos e ou tecnologias em sua marca conhecida (renome). Essas inovações, por definição, almejam atingir mercados conhecidos, nos quais as necessidades dos consumidores já são amplamente conhecidas. Isso significa que, grande parte dos executivos de empresas bem-sucedidas não sabem efetivamente gerenciar a inovação de tecnologias de rupturas, e por este motivo, acabam por explorar e prover tecnologias sempre aos mesmos mercados (CHRISTENSEN, 2001).

Recentemente, pode-se observar um novo movimento atrelado à inovação, onde essa deixa de assumir um caráter basicamente voltado à produtos e processos para atender mercados altamente tecnológicos e desenvolvidos, e passa a assumir um importante papel no desenvolvimento e no atendimento de necessidades básicas das populações de países subdesenvolvidos, especialmente dos mercados da BOP. Esse movimento é conhecido como inovação social – tema abordado na próxima seção.

### **2.2.1 A inovação social e o empreendedorismo social**

A inovação social refere-se a um complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente a rotina básica, recursos, sistemas de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorre (WESTLEY; ANTADZE, 2010). A inovação social abrange o surgimento de organizações que adotam fins comerciais para atingir os objetivos sociais, como a redução da pobreza, melhoria dos serviços de saúde e educação ou as alterações climáticas (ANDRÉ, 2015; YUNUS, 2008). Sob esta perspectiva, satisfazer as necessidades de pessoas na base da pirâmide não é uma questão de caridade, e sim, uma revalidação fundamental do modelo de negócio, uma inovação de paradigma, para desenvolver sistemas alternativos sustentáveis (FORBES; WIELD, 2002; BESSANT; TIDD, 2009).

A inovação social está diretamente atrelada ao empreendedorismo social. Bessant e Tidd (2009, p.349) explicam que o “empreendedorismo social implica em utilizar o mesmo conjunto de capacidades e seguir o mesmo processo fundamental de inovação para provocar

mudança”, sendo que a diferença reside em que esta mudança seja socialmente valiosa, isto é, preocupada em fazer o mundo um lugar melhor.

Contudo, os autores (2009) alertam que, a inovação pura (destinada a gerar riqueza) e a inovação social não são incompatíveis, ou seja, pode haver projetos inovadores que contribuem para o bem-estar social e também geram lucros para as empresas. Neste ponto, Bessant e Tidd (2009) explicam que pode muito bem existir ‘uma fortuna na base da pirâmide’ (fazendo uma alusão a obra de Prahalad), e que pequenas empresas fariam bem em considerar esse mercado de bilhões de pessoas. Ao mesmo tempo, os autores inferem que a empresa pode não ter opção e por isso precisem investir nesse mercado potencial – sendo que as grandes empresas continuarão tendo legitimidade em operar, e facilidade de se adaptar a necessidade de demonstrar preocupação com a comunidade.

Para que a inovação estratégica ocorra, de modo geral, a empresa precisa identificar uma oportunidade de mercado, como: (1) um novo segmento de consumidores emergindo, que os competidores estão negligenciando; (2) mudança das necessidades dos consumidores que os competidores não estão servindo; (3) meios de promoção, produção, entrega ou distribuição existentes ou novos, produtos ou serviços existentes ou novos (HAMEL; PRAHALAD, 1991).

Contudo, a inovação estratégica em mercados em desenvolvimento é diferente. Primeiro, a inovação nestes mercados não está tão focada na identificação de novos consumidores, pois há uma abundância de clientes e empresas que ainda não estão consumindo para serem explorados. Os consumidores que estão na base da pirâmide econômica compõem na atualidade um mercado considerável, sendo que somente no Brasil, o poder de compra dos 25 milhões mais pobres soma US\$ 73 bilhões e na China, as 286 milhões pessoas mais pobres representam um mercado de US\$ 691 bilhões. Assim, a estratégia de inovação, neste setor, parece mais voltada a descobrir o “o que” e “onde” servir estes consumidores. (ANDERSON; MARKIDES, 2007)

Em segundo lugar, Anderson e Markides (2007) explicam que, em mercados da BOP o objetivo não está em descobrir novos benefícios para o produto, mas para oferecer ou adaptar os produtos que podem ter sido desenvolvidos no Ocidente para os consumidores que são significativamente mais pobres e culturalmente diferentes. Em outras palavras, uma empresa precisa usar a inovação estratégica para alcançar a acessibilidade e aceitabilidade deste mercado.

Em terceiro lugar, os mesmos autores, levantam a necessidade de desenvolver canais de distribuição apropriados, especialmente quando estes ainda não existem ou são muito precários. Além disso, é necessário criar demanda para um produto ou serviço quando a demanda existente está ausente ou nascente. As empresas podem olhar para métodos de transporte locais (por exemplo um barco), mas também devem considerar as organizações de vendas diretas, digitalização de produtos físicos, tais como bilhetes, ou outras inovações na gestão da cadeia de abastecimento e distribuição. Neste ponto da estratégia, a educação pode tornar-se um elemento importante para impulsionar a demanda por um produto, e as empresas também devem considerar os canais de mídia alternativos em áreas onde o acesso à imprensa é limitado ou onde a televisão ou a posse de rádio não é generalizada.

Assim, empresas que se aventuram no mercado BOP devem ser capazes de entregar quatro dimensões (também conhecidas como 4As): acessibilidade (*affordability*), aceitabilidade (*acceptability*), disponibilidade (*availability*) e de consciência (*awareness*). A acessibilidade engloba o preço dos produtos, o que é, por sua vez relacionado com os custos de fabricação do produto, aquisição de matérias-primas e logística. A aceitabilidade está relacionada com a inovação do produto, mais especificamente, na medida em que o produto é socialmente aceitável para os pobres. A disponibilidade lida com a forma como o produto é disponibilizado aos consumidores por meio de canais de distribuição. Por último, a consciência considera como os consumidores da BOP serão sensibilizados para conhecer o novo produto e sobre como usá-lo por meio de canais de promoção escassos (ANDERSON; MARKIDES, 2007).

Não obstante, a inovação é considerada elemento fundamental na melhoria das condições ambientais da BOP (FAGERBERG; SRHOLEC; VERSPAGEN, 2010; FREEMAN; SOETE, 1997; PANSERA; OWEN, 2015). Assim, como a inovação emerge e se difunde em mercados em desenvolvimento é um tópico de crescente interesse na academia (LUNDVALL; VANG; CHAMINADE, 2009), especialmente para os mercados da BOP (e.g. GUPTA, 2012; HALL et al., 2012).

Os estudos que buscam compreender como ocorre a inserção das empresas na BOP, amplamente reportam-se a relacionar a exploração da BOP com a capacidade de inovação das empresas (por exemplo: ANDERSON; MARKIDES, 2007; ARNOULD; MOHR, 2005); BRINKERHOFF, 2008; DUBIEL; ERNST, 2013; ERNST et al., 2015; LEE et al., 2011; YANG et al., 2012; PANSERA; OWEN, 2015, entre outros). Brinkerhoff (2008), por exemplo, apresenta a história da Thamel.com, que inovou na comunicação em regiões pobres

do Nepal, e Anderson e Markides (2007) analisaram o caso da Smart Communications nas Filipinas. Arnould e Mohr (2005) descreveram o caso das inovações de empresas locais de Zinder, na Nigéria.

### **3 O PAPEL DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS NA BASE DA PIRÂMIDE**

Como argumenta Hahn (2009), o peso do bem-estar social vem recaindo sobre as multinacionais, constituindo-se em obrigação moral de "fazer o bem". E, não só as multinacionais têm uma incumbência ética, mas também têm as capacidades e o alcance global para coordenar as várias instituições e recursos necessários para desenvolver suas capacidades nos países em desenvolvimento e gerar crescimento econômico por meio de inovações acessíveis (ANSARI; MUNIR; GREGG, 2012; HART, 2007).

A vantagem específica das multinacionais (MNCs) se reflete em sua base de recursos, em seu desenho organizacional e em suas estratégias (CHACAR; CELO; THAMS, 2010). A Teoria Econômica da internacionalização de empresas já enfatizava as vantagens específicas das MNCs (BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1973), haja vista que sob esta abordagem as empresas MNCs podem transferir para outros países as vantagens específicas da firma, capacidades organizacionais ou gerenciais que são difíceis de imitar por rivais e são facilmente transferíveis dentro da mesma empresa.

Outras evidências mostram que a rede global de uma multinacional pode acarretar diversas vantagens para as suas subunidades (BELLAK, 2004), que estão em melhor posição para explorar os mercados estrangeiros por meio de trocas intraorganizacionais e economias de rede. Isso possibilita que estas sejam mais rentáveis em uma escala maior, pois estariam aptas a lidar com a complexidade de produzir em escala, aproveitando as capacidades organizacionais e de gestão de seu país. A diversificação industrial e geográfica das multinacionais dota, ainda, as subunidades com uma melhor capacidade de selecionar e avaliar situações diferentes (CAVES, 1996); e, os instrumentos das multinacionais para pressionar os governos nacionais e os organismos reguladores são mais eficazes que os disponíveis para as empresas de um único país (ANGELI; JAISWAL, 2015).

A discussão sobre vantagens específicas das empresas indicou ainda, que as multinacionais exibem uma vantagem em indústrias baseadas no conhecimento em tecnologia intensiva. A disponibilidade de tecnologia por meio das fronteiras gera oportunidades adicionais para a aprendizagem organizacional, a recombinação de conhecimento original, e inovação finalmente bem-sucedida (BELLAK, 2004; ANGELI; JAISWAL, 2015). Todos esses fatores sugerem que algumas multinacionais podem desfrutar de vantagem competitiva sobre empresas nacionais, devido à sua natureza multinacional.

A detenção desses recursos específicos, aliada à recente expansão da globalização, tem feito as MNCs reconhecerem e explorarem as oportunidades em mercados novos e



emergentes, haja vista que os mercados dos países desenvolvidos (especialmente nos segmentos da classe mais rica e também da classe de renda média) estão se tornando cada vez mais saturados e competitivos (CHEUNG; BELDEN, 2013). Competir no mercado BOP passa assim, a ser para muitas empresas multinacionais, a solução para avançar no mercado e obter crescimento sustentável (CHEUNG; BELDEN, 2013; PRAHALAD, 2012).

*Insights* sobre como as multinacionais devem fazer negócios com as 4 bilhões de pessoas mais pobres do mundo alertam para a necessidade de inovações radicais na tecnologia e, também nos modelos de negócios. Por isso, a literatura ressalta alguns quesitos, como: a responsabilidade social como estratégia corporativa (DAVIDSON, 2009; HABIB; ZURAWICKI, 2010; HAHN, 2009; VISWANATHAN et al., 2009), mudança no padrão de gestão da marca e do marketing (D'ANDREA; MARCOTTE; MORRISON, 2010; DAVIDSON, 2009; CHEUNG; BELDEN, 2013), reavaliação as relações desempenho/ preço nos produtos e serviços, bem como exigirá que as empresas transformem o seu entendimento de escala (PRAHALAD; HART, 2008).

Existem diversos casos bem-sucedidos de empresas multinacionais na BOP em mercados emergentes, como é o caso da Unilever, Cemex, Tetrapak, Allianz, Vodafone (LONDON; HART, 2004; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012), ou ainda da Hindustan Lever Ltd. na Índia, Hewlett-Packard na África, Avon na África do Sul, Cemex no México, e SC Johnson no Quênia (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014). Nestes casos, as empresas investiram esforços consideráveis para conceber produtos e modelos de negócios, comprometendo-se as comunidades locais, e no desenvolvimento de enraizamento cultural e cognitivo por meio de parcerias locais e de gestão local (ANGELI; JAISWAL, 2015), isto é, a pressão externa é um indicador de investimento, mas sobretudo, os recursos internos das empresas as habilitaram a ser bem-sucedidas neste mercado.

Por outro lado, apesar das expectativas teóricas de Prahalad (2010), as multinacionais são, em alguns casos atrasadas em relação as empresas nacionais em servir os mercados de baixa renda (ANGELI; JAISWAL, 2015; BHATTACHARYA; MICHAEL, 2008). Em um levantamento conduzido por Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), os autores verificaram que somente um pequeno número de iniciativas na BOP, considerando o total, são advindos de empresas multinacionais. Para os autores, a grande maioria das iniciativas vem de pequenas empresas, ao invés de grandes empresas, de empresas locais ao invés de empresas multinacionais, e amplamente focado em alguns setores de atuação, como utilidades, microfinanças e tecnologias de comunicação.

Assim, embora detentoras de vantagens específicas, verifica-se que as MNCs parecem enfrentar dificuldades e desvantagens competitivas – em relação às empresas domésticas – para explorar o mercado BOP. Isso porque, as empresas multinacionais enfrentam um complexo contexto institucional, haja vista estar sob influência de ambientes institucionais de vários países. As unidades das empresas multinacionais são confrontadas pela pressão para a conformidade e necessidade de inserção no contexto local exercida pelo ambiente local, para alcançar a legitimidade externa. Por outro lado, estas mesmas unidades precisam provar consistência dentro da multinacional, a fim de alcançar a legitimidade interna – que resulta do cumprimento das estruturas, políticas e práticas existentes dentro da MNC (ANGELI; JAISWAL, 2015; KOSTOVA; ZAHEER, 1999).

Dessa forma, as unidades de empresas multinacionais costumam enfrentar uma dualidade institucional (HILLMAN; WAN, 2005), sendo pressionadas para se conformar isomorficamente ao ambiente local, mas também preservar as práticas consolidadas e aceitas pela empresa multinacional. Outra explicação discutida e apoiada na literatura sobre as desvantagens das multinacionais são os custos associados com a coordenação e controle a distância; desconhecimento e falta de raízes no ambiente local e nacionalismo econômico; e, com restrições regulamentaras à venda de tecnologia (ANGELI; JAISWAL, 2015; ZAHEER, 1995).

Por este motivo, multiplicam-se os casos de pequenas empresas e empresas locais que investem no desenvolvimento de tecnologias e produtos para a BOP. Como exemplo, pode-se citar a história de Thamel.com, uma pequena empresa de internet que investiu na comunicação entre a diáspora Nepalesa e seus familiares pobres no Nepal (apresentada por BRINKERHOFF, 2008); as inovações na BOP de empresas locais em Zinder, no Níger (relatadas por ARNOULD; MOHR, 2005); a estratégia BOP da Smart Communications, uma operadora de telefonia móvel com base nas Filipinas (estudada por ANDERSON; MARKIDES, 2007), entre outros.

Apesar dos esforços no mercado da BOP, diversas questões relacionadas à entrada e operação das empresas multinacionais continuam sendo uma lacuna de pesquisa (RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2010). Quanto a isso, Sharma e Hart (2006) inferem que grande parte dos estudos sobre a BOP permanece sem suporte ao teorizar sobre quais os fatores que explicam por que as empresas perseguem agressivamente as oportunidades nos mercados da BOP. Nessa perspectiva, é que foi conduzida a pesquisa a campo desta tese – que é apresentada no próximo capítulo.

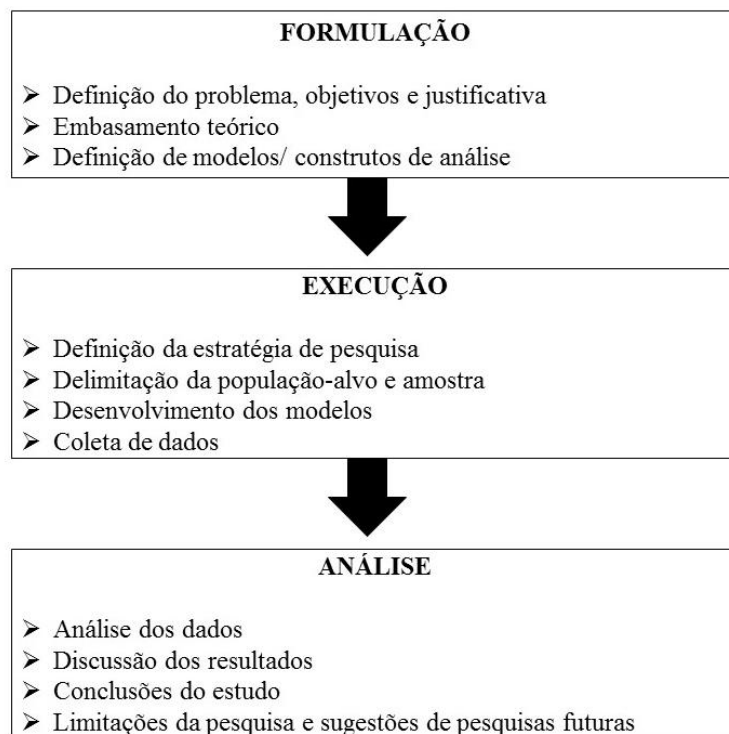


## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para obter respostas aos objetivos que orientam este estudo. Apresentam-se descritas as ações operacionais e os aspectos conceituais da condução da pesquisa.

A construção de uma pesquisa passa por três fases, sendo: (1) formulação – na qual deve-se definir o problema de pesquisa e objetivos, apresentação da justificativa e a construção do referencial teórico, que irá embasar a definição do modelo de pesquisa; (2) execução –na qual define-se as estratégias e o método de pesquisa, a população-alvo do estudo, a amostra a ser investigada e a coletas de dados; e (3) análise – que abrange a análise dos dados, discussão de resultados, as conclusões e limitações do estudo (HAIR et al., 2005). Essas fases encontram-se esquematizadas na Figura 2.

Figura 2 – As fases do processo de pesquisa



Fonte: Elaborado a partir de Hair et al. (2005)

Assim, tendo por base os objetivos específicos do estudo, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa multimétodos (quali-quantitativa). Refletir sobre a pesquisa quantitativa e a

pesquisa qualitativa significa pensar em duas correntes paradigmáticas que têm norteado a pesquisa científica no decorrer de sua história (QUEIROZ, 2006). Terence e Escrivão Filho (2006) sustentam que tradicionalmente, a pesquisa quantitativa apresenta-se como predominante, contudo, pode-se destacar a utilização da abordagem qualitativa na interpretação das ações dos indivíduos ou das organizações em seu ambiente e contexto social.

Oliveira (2000 apud QUEIROZ, 2006) afirma que o método qualitativo continuamente foi considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica. No entanto, o autor destaca que o novo paradigma da ciência coloca o método qualitativo dentro de outra base de concepção teórica na mensuração, processamento e análise de dados científicos, atribuindo-lhe valor fundamental no desenvolvimento e consolidação da ciência em diferentes áreas. Nesse sentido, os estudos qualitativos são capazes de revelar uma riqueza maior de dados, bem como facilitar a exploração de eventuais contradições e paradoxos. (GOMES; ARAÚJO, 2005)

A pesquisa quantitativa, por sua vez, permite a quantificação de dados e o seu tratamento ocorre por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa busca conferir exatidão aos resultados, bem como reduzir possíveis distorções ocorridas a partir da análise e interpretação dos dados e consequente ampliação da margem de segurança quanto às inferências (CRESWELL, 2007; MADEIRA et al., 2011).

A união dessas duas abordagens vem sendo colocada como a saída para os problemas encontrados de cada método isolado. Dessa forma, o modelo multimétodos não vem como uma contraposição aos métodos quantitativos, mas sim como um complemento a estes. O intuito é de preencher as lacunas verificadas nas pesquisas quantitativas (GOMES; ARAÚJO, 2005). Convém reiterar, que os métodos quantitativos e qualitativos, apesar de suas especificidades, não se excluem (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006), e muitos autores colocam que o ideal é a construção de uma metodologia que consiga agrupar aspectos de ambas as perspectivas.

Bryman (2006) levanta cinco justificativas para a combinação de pesquisas quantitativas e qualitativas: 1. Triangulação - convergência, corroboração correspondência, ou resultados de métodos diferentes; 2. Complementaridade - busca de elaboração, aprimoramento, ilustração, clarificação dos resultados a partir de um método com os resultados de outro; 3. Desenvolvimento - procura utilizar os resultados de um método para ajudar a desenvolver ou informar o outro método, onde o desenvolvimento é amplamente

interpretada como incluir amostragem e implementação, bem como as decisões de medição; 4. Iniciação - procura a descoberta do paradoxo e da contradição, novas perspectivas de quadros, a reformulação de questões ou resultados de um método com questões ou resultados do método de outro; 5. Expansão - procura alargar a amplitude e variedade de inquérito usando métodos diferentes para diferentes componentes de consulta.

A partir das reflexões apresentadas fica manifesto que a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa, apesar de suas particularidades metodológicas, são complementares, podendo compor, juntas, as ferramentas necessárias para a realidade de cada investigação. Gunther (2006) finaliza que o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa.

Quanto à natureza, essa pesquisa classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva. Classifica-se como exploratória pois parte da premissa que é necessário ampliar a familiaridade com o problema (GIL, 2008). Isso porque, pesquisas sobre negócios de empresas multinacionais no mercado da base da pirâmide são recentes, e não há, na literatura, base para construção de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Assim, pra construir esta etapa, utilizaram-se as técnicas de levantamento bibliográfico com base em livros e artigos científicos e também foram conduzidas entrevistas com pesquisadores experientes no tema, sendo que a primeira questão se remetia a compreender o que seriam os negócios na base da pirâmide.

Na segunda etapa, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, haja vista, que se destina à descrição de características da população das empresas multinacionais brasileiras (vide seção de população e amostra). Uma das características desse tipo de pesquisa, na explicação de Gil (2008) é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a observação sistemática, por meio de uma pesquisa documental. A pesquisa documental utiliza-se da exploração de grande número de fontes de evidência. Nesse sentido, essa etapa utilizou-se de documentos oficiais (balanços sociais, relatórios de sustentabilidade, código de ética), notícias sobre as empresas, informações dispostas nos websites das empresas e em buscas abertas, entre outros.

#### 4.1 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

A dificuldade de acessar todas as empresas multinacionais brasileiras impede a montagem de amostras estatisticamente representativas. Isso não acontece apenas nesse grupo, mas sim, de modo geral, pois as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos consideravelmente grande, e isso torna difícil considerá-los em sua totalidade. Por este motivo, costuma-se trabalhar com uma amostra, isto é, uma pequena parte dos elementos que compõem o universo (GIL, 2008).

Para a operacionalização da pesquisa, a população desta pesquisa, definida por Hair Jr. et al. (2005) como o grupo de elementos relevantes para a pesquisa, foi composta pelas empresas multinacionais brasileiras. Como critério de inclusão, estabeleceu-se analisar empresas que efetivamente caracterizam-se como multinacionais, ou seja, empresas de “capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços” ou, empresas estabelecidas com “centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior” (BARAKAT et al., 2016, p.31). Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente por meio de representantes comerciais não são foco desta pesquisa.

De modo geral, é difícil obter índices e informações sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras, haja vista que essas informações não fazem parte, por exemplo, dos relatórios de sustentabilidade, das informações aos investidores, ou de documentos públicos. Costumam ser acessíveis por meio de levantamentos diretos, feitos com as empresas, como é o caso do *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*. Desse modo, observando essa dificuldade, bem como, a dificuldade de acessar listas de empresas multinacionais ou mesmo empresas que atuam por meio de exportação ou importação, ou ainda, que atuam por meio de representantes no exterior, como amostra, optou-se por utilizar as empresas listadas no *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*.

Realizado anualmente, desde 2006, pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, o *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras* tem explorado diversos temas relacionados à internacionalização de empresas e disponibilizado dados e reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras, os desafios enfrentados por elas, assim como as tendências da gestão internacional. Destina-se a monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização; e a compreender os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras,

suas vantagens competitivas e tendências de expansão no mercado global (BARAKAT et al., 2016).

O *ranking* vem se tornando uma importante fonte de consulta sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras, sendo útil não apenas para as próprias multinacionais, mas também para a academia e para instituições governamentais e multilaterais que apoiam este importante movimento estratégico das empresas brasileiras (BARAKAT et al., 2016).

Para construir a lista das empresas mais internacionalizadas, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, se baseia na metodologia de análise da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), sendo o índice composto pela relação entre os ativos no exterior e os ativos totais da empresa, somado a relação entre as receitas no exterior e as receitas totais da empresa, somada ao índice da relação entre o número de funcionários no exterior e o número de funcionários totais (vide Figura 3).

Figura 3 – Composição do índice de internacionalização de multinacionais

$$\text{Índice de internacionalização de multinacionais} = \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

3

Fonte: (BARAKAT et al., 2016, p.32)

Por ser uma metodologia de análise amplamente aceita e utilizada, facilita a comparação do grau de internacionalização de empresas brasileiras com empresas de origens diversas, a partir de estudos semelhantes realizados em outros países (BARAKAT et al., 2016). Além disso, a utilização desse ranking faz com esta pesquisa atenda sua base: de estudar apenas empresas multinacionais brasileiras.

Desse modo, foram estudadas nesta tese, as empresas listadas na Edição de 2016 do *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*, conforme Quadro 4.



Quadro 4 – Lista das empresas amostra da pesquisa

(continua)

Classificação	Empresa	Índice de Internacionalização	Website principal
1	Fitesa	0,739	<a href="http://www.fitesa.com/pt-br/">http://www.fitesa.com/pt-br/</a>
2	Iochpe-Maxion	0,665	<a href="http://www.iochpe.com.br/">http://www.iochpe.com.br/</a>
3	CZM Foundation Equipment	0,637	<a href="http://www.czm.com.br/">http://www.czm.com.br/</a>
4	Intercement	0,624	<a href="http://www.intercement.com/en/#/home/">http://www.intercement.com/en/#/home/</a>
5	Stefanini	0,619	<a href="https://stefanini.com/pt/">https://stefanini.com/pt/</a>
6	Artecola	0,607	<a href="http://www.artecolaquimica.com.br/">http://www.artecolaquimica.com.br/</a>
7	Gerdau	0,578	<a href="https://www.gerdau.com/">https://www.gerdau.com/</a>
8	JBS	0,576	<a href="http://jbs.com.br/">http://jbs.com.br/</a>
9	Metalfrio	0,555	<a href="http://www.metalfrio.com.br/site/brasil/pt/home/home.aspx">http://www.metalfrio.com.br/site/brasil/pt/home/home.aspx</a>
10	Grupo Alumini**	0,480	---
11	Tupy	0,457	<a href="http://www.tupy.com.br/portugues/home/index.php">http://www.tupy.com.br/portugues/home/index.php</a>
12	Magnesita	0,413	<a href="http://magnesita.riweb.com.br/">http://magnesita.riweb.com.br/</a>
13	Marfrig	0,377	<a href="http://www.marfrig.com.br/">http://www.marfrig.com.br/</a>
14	Votorantim	0,369	<a href="http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx">http://www.votorantim.com.br/pt-br/Paginas/home.aspx</a>
15	Tigre	0,357	<a href="http://www.tigre.com.br/">http://www.tigre.com.br/</a>
16	Camil Alimentos	0,346	<a href="http://www.camil.com.br/">http://www.camil.com.br/</a>
17	Indusparquet	0,322	<a href="http://www.indusparquet.com.br/">http://www.indusparquet.com.br/</a>
18	Vale	0,310	<a href="http://www.vale.com/brasil/en/Pages/default.aspx">http://www.vale.com/brasil/en/Pages/default.aspx</a>
19	Marcopolo	0,298	<a href="https://www.marcopolo.com.br/websites/landing/">https://www.marcopolo.com.br/websites/landing/</a>
20	WEG	0,297	<a href="http://www.weg.net/institutional/BR/pt/">http://www.weg.net/institutional/BR/pt/</a>
21	Vicunha Têxtil	0,265	<a href="http://www.vicunha.com.br/">http://www.vicunha.com.br/</a>
22	Construtora Camargo Corrêa	0,251	<a href="http://construtoracamargocorrea.com.br/">http://construtoracamargocorrea.com.br/</a>
23	Alpargatas	0,246	<a href="http://www.alpargatas.com.br/">http://www.alpargatas.com.br/</a>
24	Embraer	0,238	<a href="http://www.embraer.com.br/en-US/Pages/home.aspx">http://www.embraer.com.br/en-US/Pages/home.aspx</a>
25	Gol Linhas Aéreas	0,234	<a href="https://www.voegol.com.br/pt">https://www.voegol.com.br/pt</a>
26	Minerva Foods	0,216	<a href="http://portal.minervafoods.com/">http://portal.minervafoods.com/</a>

(conclusão)

27	Neogrid	0,206	<a href="https://www.neogrid.com/br">https://www.neogrid.com/br</a>
28	Expormanequins	0,185	<a href="http://www.expormanequins.com.br/">http://www.expormanequins.com.br/</a>
29	Indústrias Romi	0,177	<a href="http://www.romi.com/">http://www.romi.com/</a>
30	Natura	0,174	<a href="http://www.natura.com.br/">http://www.natura.com.br/</a>
31	Braskem	0,161	<a href="http://www.braskem.com.br/">http://www.braskem.com.br/</a>
32	Itaú-Unibanco	0,153	<a href="https://www.itaubank.com.br/">https://www.itaubank.com.br/</a>
33	CI&T Software	0,131	<a href="http://www.ciant.com/home">http://www.ciant.com/home</a>
34	Blanver	0,125	<a href="http://blanver.com.br/">http://blanver.com.br/</a>
35	Grupo Serpa	0,119	<a href="http://gruposerpa.com.br/">http://gruposerpa.com.br/</a>
36	Randon	0,078	<a href="http://www.randon.com.br/pt">http://www.randon.com.br/pt</a>
37	MV	0,071	<a href="http://www.mv.com.br/pt">http://www.mv.com.br/pt</a>
38	Duratex	0,071	<a href="http://www.duratex.com.br/">http://www.duratex.com.br/</a>
39	Banco Bradesco	0,053	<a href="https://imprensa.bradesco.com.br/SiteBradescoPortal/Classic/Sobre-o-Bradesco/Bradesco-Imprensa">https://imprensa.bradesco.com.br/SiteBradescoPortal/Classic/Sobre-o-Bradesco/Bradesco-Imprensa</a>
40	BRQ Soluções em Informática	0,042	<a href="http://www.brq.com/">http://www.brq.com/</a>
41	TOTVS	0,041	<a href="https://www.totvs.com/">https://www.totvs.com/</a>
42	Klabin	0,040	<a href="https://www.klabin.com.br/pt/home/">https://www.klabin.com.br/pt/home/</a>
43	M.Cassab	0,037	<a href="http://www.mccassab.com.br/pt/">http://www.mccassab.com.br/pt/</a>
44	Ultrapar / Grupo Ultra	0,033	<a href="http://www.ultra.com.br/">http://www.ultra.com.br/</a>
45	Instituto Aquila	0,027	<a href="http://www.institutoaquila.com/pt/">http://www.institutoaquila.com/pt/</a>
46	BRF	0,017	<a href="https://www.brf-global.com/brasil/">https://www.brf-global.com/brasil/</a>
47	Algar Tech	0,016	<a href="http://www.algartech.com/">http://www.algartech.com/</a>
48	Eliane	0,010	<a href="http://www.eliane.com/">http://www.eliane.com/</a>
49	Cemig	0,004	<a href="http://www.cemig.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx">http://www.cemig.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx</a>
50	Banco do Brasil	0,002	<a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/</a>

Fonte: Adaptado de Barakat et al. (2016) e complementado pela autora.

\*\* Grupo Alumini encontrava-se em recuperação judicial

Dessas empresas, somente foi excluído da análise o Grupo Alumini, que no momento do levantamento passava por recuperação judicial. Sob esta perspectiva, caracterizam-se como amostra final da pesquisa, 49 empresas multinacionais brasileiras.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

Para ser possível analisar os negócios de empresas multinacionais brasileiras no mercado da BOP, em primeiro momento, foi conduzida uma vasta revisão à literatura sobre a BOP, de modo a identificar temas comuns utilizados pelas empresas para se referir a negócios para os mais pobres (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014). Essa etapa da pesquisa, pode ser caracterizada como bibliográfica, ou seja, foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). A partir desse levantamento, foram estabelecidos os seguintes termos-chave relacionados a negócios na BOP:

- Crescimento inclusivo/ *inclusive growth*
- Mercados inclusivos/ *inclusive markets*
- Base da pirâmide / *base of the pyramid* e *bottom of the pyramid*
- Negócios criativos ou *business call to action*
- Mercados para os pobres/ *making markets work for the poor*
- Soluções de Mercado para pobres/ *market-based solutions to poverty*
- Próximo bilhão/ *next billion*
- Negócios sociais/ *social enterprises*
- Comunidades carentes ou pobres

Além do levantamento dos principais termos relacionados aos negócios no mercado BOP, foi necessário estabelecer critérios de inclusão das empresas nesse mercado. Para tal, um novo levantamento bibliográfico foi desenvolvido, haja vista que essa não é uma definição única e clara. O Quadro 5 apresenta alguns dos estudos revisados e que efetivamente pontuaram negócios na BOP.

Quadro 5 – Principais pesquisas e definições de negócios na BOP

Autores	Título da obra	Definição de negócios na BOP
Prahalad (2010)	<i>A Riqueza na base da pirâmide</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP;</li> <li>➤ A empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais;</li> <li>➤ Treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP;</li> <li>➤ Infraestrutura local para comunidades BOP</li> </ul>
Inflection Point Capital Management Report	<i>Investment risk and opportunity at the base of the pyramid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prominência da BOP na estratégia global de negócios da empresa</li> <li>➤ Foco relativo nas oportunidades de vendas versus desenvolvimento do capital humano</li> <li>➤ Oportunidades de criação de riqueza e emprego</li> <li>➤ Saldo de compartilhamento de risco / resultados do compartilhamento entre a população da empresa e da BOP</li> <li>➤ Educação e treinamento</li> <li>➤ Gestão e monitoramento de resultados</li> </ul>
Schuster e Holtbrügge (2014a)	<i>Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treinamento e educação de empresários locais em mercados de baixa renda para assumir atividades comerciais específicas</li> <li>➤ Investimento em infraestrutura local de comunidades de baixa renda para desenvolvimento econômico</li> <li>➤ Investimento de recursos em mercados de baixa renda que ajudam o desenvolvimento das comunidades locais</li> <li>➤ Cria oportunidades de negócios para as comunidades locais em mercados de baixa renda</li> </ul>
Si et al. (2015)	<i>Entrepreneurship and poverty reduction: A case study of Yiwu, China</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação de emprego por meio da criação de negócios</li> <li>➤ Descoberta de oportunidades por meio do modelo de negócios de inovação disruptiva</li> <li>➤ Aprender e ganhar reconhecimento dos governos</li> <li>➤ Relação interativa entre empresários camponeses e pessoas pobres</li> <li>➤ Capacitação da comunidade local</li> <li>➤ O forte desejo dos empresários camponeses de mudar e sobreviver (nascimento de pequenas empresas)</li> <li>➤ Criação de recursos e inovação</li> </ul>
London e Hart (2004)	<i>Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperação com parceiros não tradicionais: especialmente as ONGs, os governos regionais e os grupos comunitários</li> </ul>
Austin et al. (2007)	<i>Building new business value chains with low-income sectors in Latin America</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integração com a população local e empresários locais para co-criar produtos</li> <li>➤ Cooperar com as partes interessadas não tradicionais ou indiretas</li> <li>➤ Construção de capacidades locais - o que significa melhorar as condições de mercados de baixa renda</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A partir deste levantamento, foi possível iniciar a construção de um *codebook*, ou seja, um instrumento pré-elaborado para coleta das informações que compuseram o banco de dados. Este instrumento ficou organizado da seguinte forma:

- **1ª Etapa** - destinou-se a levantar informações de caracterização das empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra. Nesta etapa foram levantadas informações relativas ao nome da empresa, contato, website, código de negociação BBF&Bovespa (quando listada), Estado da primeira unidade brasileira, classificação setorial, principal produto da empresa;
- **2ª Etapa** – nesta etapa foram codificados o índice de internacionalização das empresas pertencentes à amostra, bem como, índice de receitas, índice de ativos e o índice de funcionários.
- **3ª Etapa** – esta etapa levantou informações sobre potenciais negócios das empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra na BOP. Para tal, observando diferentes formas que esses negócios poderiam acontecer, subdividiu-se essa seção em cinco variáveis observáveis, sendo: (1) Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; (2) a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; (3) treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; (4) investimento em infraestrutura local para comunidades BOP; e (5) ações que podem representar negócios na BOP (utilizando por base definições apresentadas no Quadro 5).
- **4ª Etapa** – foram levantadas evidências sobre a inovação na empresa. Para tal, foi levantado se a inovação faz parte da missão, visão e valores da empresa; as ações inovadoras da empresa, como registros de patente, prêmios, programas, inauguração de laboratórios, e qualquer outra ação caracterizada e voltada a inovação. Em seguida, as ações foram classificadas por tipos de inovação.
- **5ª Etapa** – informações sobre a responsabilidade social. Para tal, inicialmente, foi verificado se a empresa publica relatório de sustentabilidade ou de responsabilidade social ou balanço social. Informações relativas a periodicidade dessa publicação, do modelo seguido, e sobre as principais ações de responsabilidade social foram codificadas. Em seguida, foi verificado se a responsabilidade social faz parte da filosofia corporativa da empresa analisando a missão, visão e valores da empresa.

A estratégia de coleta de dados primários aconteceu por meio de uma pesquisa documental. A pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2008). Para o autor (2008) a diferença entre os dois tipos de pesquisa está na natureza das fontes de dados, pois a pesquisa documental se utiliza de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda devem ser elaborados / organizados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa documental se caracteriza por analisar documentos originais da empresa (arquivos, cartas...), bem como, documentos que já tiveram algum tipo de processamento, como relatórios, demonstrativos, tabelas, entre outros.

Nesse estudo, tem-se a pesquisa documental, como uma técnica que se refere à análise dos documentos que contêm informações sobre o fenômeno em análise (BAILEY, 1994). Embora, este método de pesquisa possua aplicações e restrições como qualquer outro método, é em muitos casos, mais adequado e eficiente do que a entrevista em profundidade ou a observação participante (AHMED, 2010).

Esse método foi considerado adequado ao problema de pesquisa, haja vista que o caráter documental apresenta potencial de assumir cada vez maior relevância no campo da pesquisa em Administração, sobretudo se considerarmos o quão rapidamente vem crescendo a produção de dados, a diversificação dos suportes de registro, a velocidade da circulação de dados, e as próprias possibilidades de acesso aos múltiplos formatos de documentos (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011). Para os mesmos autores, outra potencialidade desse método refere-se a utilização não apenas dos “textos, mas também fotos, vídeos, bancos de dados e vários outros tipos de documentos de origem pública ou privada estão cada vez mais disponíveis e amplamente acessíveis aos pesquisadores, apresentando-se quase sempre como “matéria-prima” a ser lapidada sob múltiplos enfoques e infinitas possibilidades” (p.2).

Cabe ressaltar ainda que, a pesquisa documental baseada em diferentes fontes garante possibilidades para um sólido teste de hipóteses, para o aprofundamento do conhecimento sobre o objeto, e para consolidar conclusões. Infere-se ainda, que mesmo o uso de uma única fonte ou tipo de documento pode abrir novas perspectivas e possibilitar múltiplas formas de investigação (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011).

Desse modo, o uso de documentos traz grandes vantagens sobre outros métodos, especialmente por este eliminar parte da influência exercida pela presença ou intervenção do pesquisador. Isso porque, o documento constitui um instrumento que não sofre domínio do pesquisador, constituindo fonte de informação em sentido único (CELLARD, 2008; GARCIA et al., 2016). Para os mesmos autores, outra vantagem do uso da pesquisa documental é o

baixo custo do método em relação a outros, que demanda basicamente o acesso aos documentos e o tempo do pesquisador. Possibilita ainda, obter informações que não existem em livros, e que não poderiam ser obtidas por outros métodos.

Mogalakwe (2006) levanta a importância da seleção das fontes de consulta na pesquisa documental. O autor atenta que os documentos não são produzidos deliberadamente para fins de pesquisa, e por este motivo, o pesquisador deve selecionar adequadamente as fontes de evidência, bem como, construir categorias de análise pertinentes para coleta e tratamento dos dados.

Na prática, foram analisados nesta pesquisa, os seguintes documentos e registros das empresas pertencentes a amostra: website da empresa (páginas primárias e secundárias); notícias públicas sobre a empresa, disponíveis na internet, em veículos de imprensa; relatórios de sustentabilidade; balanços sociais; cartas para acionistas; página para relação com investidores; portfólio de produtos da empresa; informações sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA na página da empresa na bolsa e em páginas secundárias.

Foram analisados documentos datados a partir de 2002, ano este, considerado como ano de início das discussões sobre o papel das MNCs no desenvolvimento de negócios na BOP. Contudo, nem todas as empresas possuíam relatórios publicados em todos os anos, sendo assim, analisados os materiais disponíveis para consulta em cada uma das empresas analisadas.

O levantamento de dados aconteceu entre os meses de fevereiro e julho de 2017, e resultou em uma planilha eletrônica, bem como, em extensos relatórios individuais sobre as empresas analisadas – perfazendo mais de 200 páginas de conteúdo. Uma lista completa das páginas da *web* que foram analisadas, e efetivamente utilizadas na construção dos resultados, estão dispostos no Anexo 1.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os princípios gerais de tratamento de fontes documentais não são diferentes dos aplicados a outras áreas da pesquisa social. Em todos os casos, os dados devem ser tratados cientificamente, embora cada fonte exija uma abordagem diferente (MOGALAKWE, 2006). Devido ao delineamento multimétodos dessa pesquisa, que levantou tanto dados qualitativos, quanto quantitativos, foi necessário adotar diferentes metodologias de análise de dados.

Scott (1990) formulou critérios de controle de qualidade para lidar com fontes documentais. Estes critérios referem-se a autenticidade, credibilidade, representatividade e

significado. A autenticidade refere-se a evidência ser genuína e de fontes impecáveis. A credibilidade refere-se à questão de saber se a evidência é típica do seu contexto. A representatividade refere-se à questão de saber se os documentos consultados são representativos da totalidade dos documentos relevantes, e o significado refere-se se a evidência é clara e compreensível.

A análise dos dados predominantemente qualitativos ocorreu por meio de análise de conteúdo. Bardin (2004) organiza e separa a técnica de análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, na primeira fase, a pré-análise, foi organizado todo material que utilizado na análise dos dados, de modo que este se torne operacional e sistemático, buscando ordenar as ideias. Essa organização foi executada em quatro etapas – seguindo as recomendações de Bardin (2004):

1. Leitura flutuante: primeiro contato com o material disponibilizado;
2. Escolha dos documentos: determinação de quais materiais levantados foram efetivamente utilizados na pesquisa;
3. Formulação das hipóteses e dos objetivos: determinação dos objetivos de cada material coletado;
4. Referência dos índices e elaboração de indicadores: definição de indicadores por meio dos textos dos documentos estudados.

A segunda fase se caracterizou pela exploração do material. Nela foram definidas as categorias, as unidades de registro e as unidades de contexto nos documentos e os sistemas de codificação. Essa etapa é fundamental para não inviabilizar ou comprometer a riqueza da identificação dos dados. Essa fase caracteriza-se pela descrição analítica, a qual se submete a um profundo estudo, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (BARDIN, 2004).

Na terceira fase foi procedido o tratamento dos resultados da pesquisa, conferência e interpretação das informações adquiridas e observadas por meio de análise profunda dos dados. Nessa etapa buscou-se condensar as informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais, por meio da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2004).

De modo complementar, foram adotadas análises quantitativas. Isso porque, a partir da organização e análise dos dados qualitativos, foi possível quantificar alguns comportamentos das empresas multinacionais brasileiras analisadas, sendo essas análises apresentadas por meio de gráficos e tabelas. A análise quantitativa utilizada, devido ao objetivo dessa pesquisa, foi análise descritiva e bivariada.





## 5 RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentar os principais resultados auferidos na pesquisa de campo. O capítulo está desenhado para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, apresentando inicialmente uma caracterização das 49 empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra. Em seguida, são descritas as evidências encontradas por meio da pesquisa documental conduzida, sobre os negócios das empresas multinacionais brasileiras no mercado da base da pirâmide. Em seguida, são apresentados os efeitos dos principais *drivers* levantados na literatura (sendo: inovação e responsabilidade social corporativa) sobre o desenvolvimento de negócios no mercado da base da pirâmide. Por fim, buscou-se construir alguns grupos estratégicos mais propensos ao desenvolvimento de negócios nesse mercado.

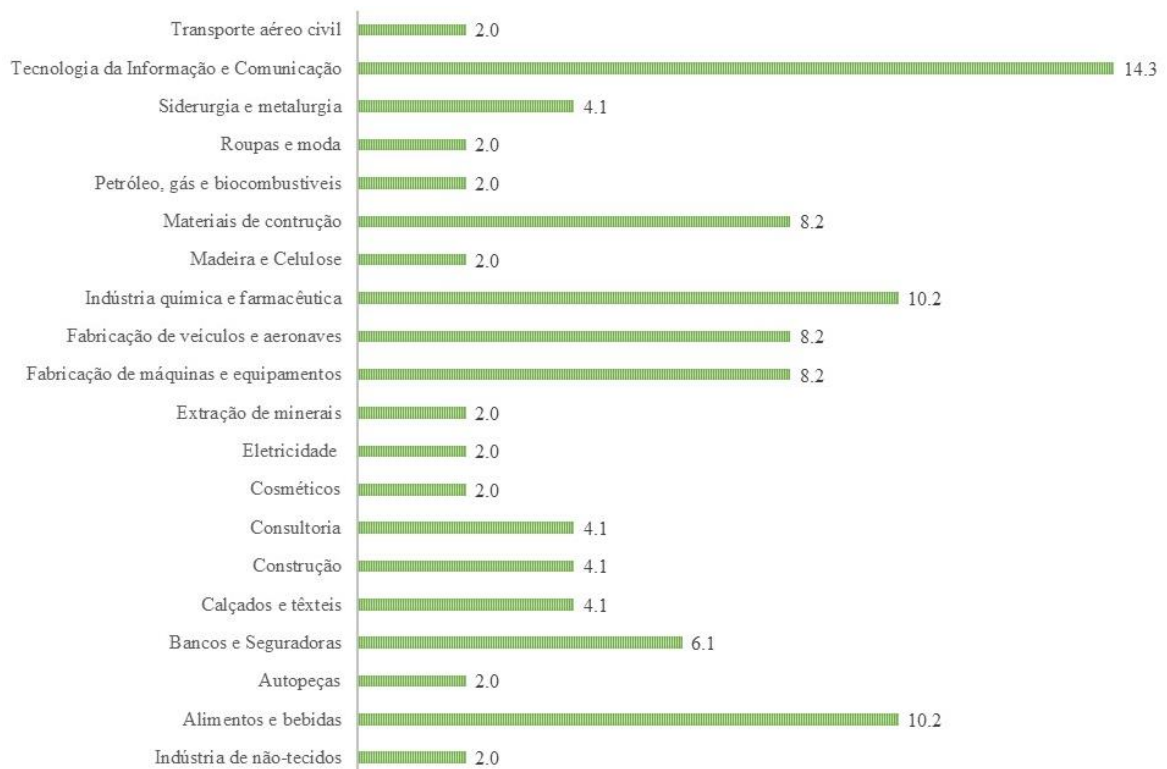
### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS ESTUDADAS

Conforme apresentado na seção de procedimentos metodológicos, nesta pesquisa utilizou-se como população das empresas multinacionais brasileiras listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016, sendo que foram estabelecidas empresas de “capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços” ou, empresas estabelecidas com “centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior” (BARAKAT et al., 2016, p.31). Cabe ressaltar que o Ranking traz a análise de 50 empresas, sendo que se optou por excluir da análise o Grupo Alumini, haja vista que este, encontrava-se em recuperação judicial no período de desenvolvimento deste estudo.

As empresas analisadas, isto é, que integram a amostra desta pesquisa, atuam em diversos setores da economia, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Convém destacar que as empresas multinacionais brasileiras na área de Tecnologia da Informação e Comunicação representam a maioria das empresas em análise, correspondendo a 14,3% amostra total. Alimentos e bebidas, indústria química e farmacêutica, materiais de construção, siderurgia e metalurgia e fabricação de máquinas e equipamentos, bem como de veículos e aeronaves aparecem com grande participação, o que evidencia que bens industriais brasileiros possuem uma inserção consolidada no mercado internacional.



Gráfico 1 – Área de atuação das empresas Multinacionais Brasileiras (n = 49)



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nota: A classificação foi elaborada a partir do principal produto da empresa

Em relação à localização dessas empresas, procedeu-se o levantamento da localização da matriz ou sede da empresa. Os resultados encontram-se apresentados na Figura 4.

Em relação à localização da sede ou matriz das empresas multinacionais brasileiras em análise, verifica-se uma grande predominância em poucos estados, sendo São Paulo (49%), Rio Grande do Sul (16,4%), Minas Gerais (14,3%) e Santa Catarina (12,3%). Em menor quantidade temos Bahia (4,1%), Goiás e Distrito Federal (2% cada).

Das empresas pertencentes a amostra, 28 são listadas na BM&FBovespa: Alpargatas; Banco do Brasil; Banco Bradesco; Minerva Foods; BRF; Braskem; BRQ Soluções em Informática; Cemig; Duratex; Embraer; Metalfrío; Gerdau; Gol Linhas Aéreas; Itaú-Unibanco; JBS; Klabin; Magnesita; Marfrig; Iochpe-Maxion; Natura; Marcopolo; Randon; Indústrias Romi; TOTVS; Tupy; Ultrapar / Grupo Ultra; Vale e WEG.

Figura 4 – Localização da sede de fundação /matriz das empresas multinacionais (n=49)



Fonte: dados da pesquisa (2017)

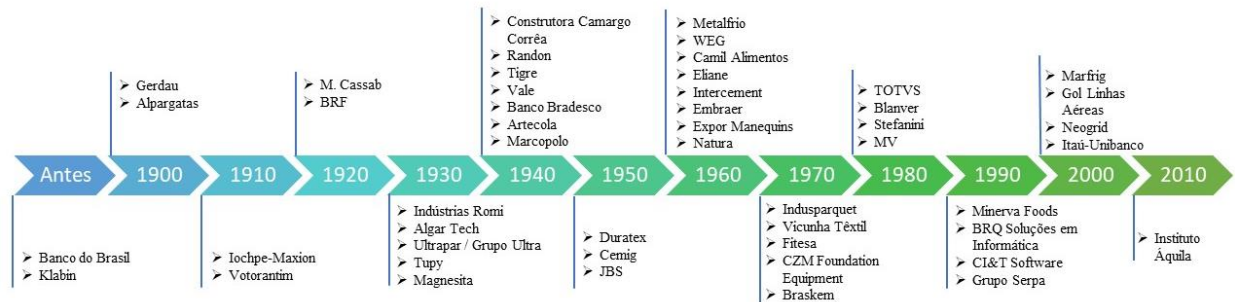
É relevante levantar quais empresas encontram-se listadas, uma vez em que, mesmo em diferentes segmentos e níveis de listagem da BM&FBOVESPA – Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 – são controladas por rígidas regras de governança corporativa. “Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem” (BM&FBOVESPA, 2017, p.1). De modo geral, essas empresas sofrem pressão para divulgação de informações mais completas para controladores, gestores da empresa e participantes do mercado, de modo a reduzir o risco e prover garantias aos investidores (BM&FBOVESPA, 2017).

Grande parte dessas empresas possuem um longo histórico operacional, conforme pode ser observado na Figura 5 – que traz uma linha do tempo com a fundação das empresas multinacionais brasileiras que compõem essa análise.

As informações sobre o ano de fundação da empresa se pautam na perspectiva de que empresas com mais tempo de mercado costumam ter uma série de vantagens estruturais, financeiras e de mercado (MATTA; BEAMISH, 2008; MILLER; CHEN, 1996; YU; WANG; BROUETHERS, 2015). Da mesma forma, o setor da empresa e sua localização foi observada, partindo das recomendações de Hammond et al. (2007) de que a BOP apresenta grandes

diferenças entre regiões, países e setores de produtos, isso porque setores que exploram alimentação, energia, saúde, transporte teriam mais procura no mercado da BOP.

Figura 5 – Linha do tempo com ano de fundação das empresas da amostra



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Em análise as informações sobre a composição do índice de internacionalização (Quadro 6), verifica-se que as maiores empresas, em termos de índice de receitas, são: JBS, Iochpe-Maxion, Fitesa, CZM, Intercement, Indusparquet, Stefanini, Marfrig, Gerdau e Artecola. O índice de receitas, de acordo com Barakat et al. (2016), refere-se ao resultado do percentual de receitas auferidas pela empresa, a partir de suas subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior.

As empresas que se sobressaem, por seu índice de ativos – que é o resultado do quanto dos ativos das empresas estão localizados no exterior em relação ao ativo total - são: Stefanini, Fitesa, Tupy, Gerdau, Artecola, CZM, Metalfrio, Gol Linhas Aéreas, Iochpe-Maxion e Intercement.

Por fim, na análise do índice de funcionários – elaborado para evidenciar a relação entre o número de funcionários no exterior pelo número total de funcionários, verifica-se que as empresas com índices mais altos de internacionalização dos recursos humanos são: Fitesa, Intercement, Iochpe-Maxion, Artecola, Metalfrio, CZM, Marfrig, Stefanini e Gerdau.

Quadro 6 – Informações sobre a internacionalização das multinacionais brasileiras (n = 49)

(Continua...)

	<b>Empresa</b>	<b>Índice de Internacionalização</b>	<b>Índice de receitas 2015</b>	<b>Índice de Ativos 2015</b>	<b>Índice de Funcionários 2015</b>
1	Fitesa	0,739	0.758042973	0.740860	0.718196
2	Iochpe-Maxion	0,665	0.81416143	0.566723	0.615595
3	CZM Foundation Equipment	0,637	0.731226024	0.630557	0.547945
4	Intercement	0,624	0.673350255	0.533172	0.665010
5	Stefanini	0,619	0.592620423	0.758700	0.504254
6	Artecola	0,607	0.578773033	0.661547	0.581006
7	Gerdau	0,578	0.585069636	0.674676	0.475000
8	JBS	0,576	0.841716933	0.445722	0.441479
9	Metalfrío	0,555	0.471391436	0.623402	0.570529
11	Tupy	0,457	0.382786265	0.688108	0.299572
12	Magnesita	0,413	0.518959501	0.489846	0.231550
13	Marfrig	0,377	0.589645886	0.000345	0.539635
14	Votorantim	0,369	0.375133976	0.510322	0.221277
15	Tigre	0,357	0.309694189	0.509086	0.251041
16	Camil Alimentos	0,346	0.326583553	0.406411	0.305459
17	Indusparquet	0,322	0.625168157	0.322956	0.016393
18	Vale	0,310	0.213892329	0.510093	0.206051
19	Marcopolo	0,298	0.232114168	0.227197	0.434481
20	WEG	0,297	0.314070303	0.305417	0.270332
21	Vicunha Têxtil	0,265	0.342979876	0.281659	0.171402
22	Construtora Camargo Corrêa	0,251	0.128913661	0.298732	0.325832
23	Alpargatas	0,246	0.342500727	0.196382	0.199538
24	Embraer	0,238	0.283116771	0.308704	0.122129
25	Gol Linhas Aéreas	0,234	0.114575189	0.567127	0.019973
26	Minerva Foods	0,216	0.220043982	0.000000	0.212345
27	Neogrid	0,206	0.233930707	0.288232	0.096241
28	Expor Manequins	0,185	0.21500000	0.239000	0.100000
29	Indústrias Romi	0,177	0.293477537	0.095376	0.143228
30	Natura	0,174	0.271391256	0.016798	0.234869
31	Braskem	0,161	0.155434703	0.127827	0.199375
32	Itaú-Unibanco	0,153	0.21500000	0.23900	0.10000
33	CI&T Software	0,131	0.256766283	0.074472	0.062027
34	Blanver	0,125	0.209074946	0.141925	0.023952

(Conclusão)

35	Grupo Serpa	0,119	0.255446901	0.035115	0.066667
36	Randon	0,078	0.11222744	0.070426	0.049906
37	MV	0,071	0.019368651	0.180008	0.014606
38	Duratex	0,071	0.09329261	0.066838	0.053750
39	Banco Bradesco	0,053	0.010930031	0.146603	0.002606
40	BRQ Soluções em Informática	0,042	0.035251391	0.077873	0.012979
41	TOTVS	0,041	0.019553961	0.073005	0.029043
42	Klabin	0,040	0.020891447	0.088640	0.010260
43	M.Cassab	0,037	0.02	0.050000	0.040000
44	Ultrapar / Grupo Ultra	0,033	0.011447352	0.044136	0.042886
45	Instituto Aquila	0,027	0.034090909	0.021034	0.025000
46	BRF*	0,017	0	0.000000	0.049606
47	Algar Tech	0,016	0.0157967	0.008361	0.024808
48	Eliane	0,010	0.002624298	0.025000	0.003261
49	Cemig	0,004	0.00155619	0.008252	0.000868
50	Banco do Brasil**	0,002	0	0.000000	0.005963

Fonte: Adaptado de Barakat et al. (2016) e complementado pela autora com dados obtidos junto a Fundação Dom Cabral (2017)

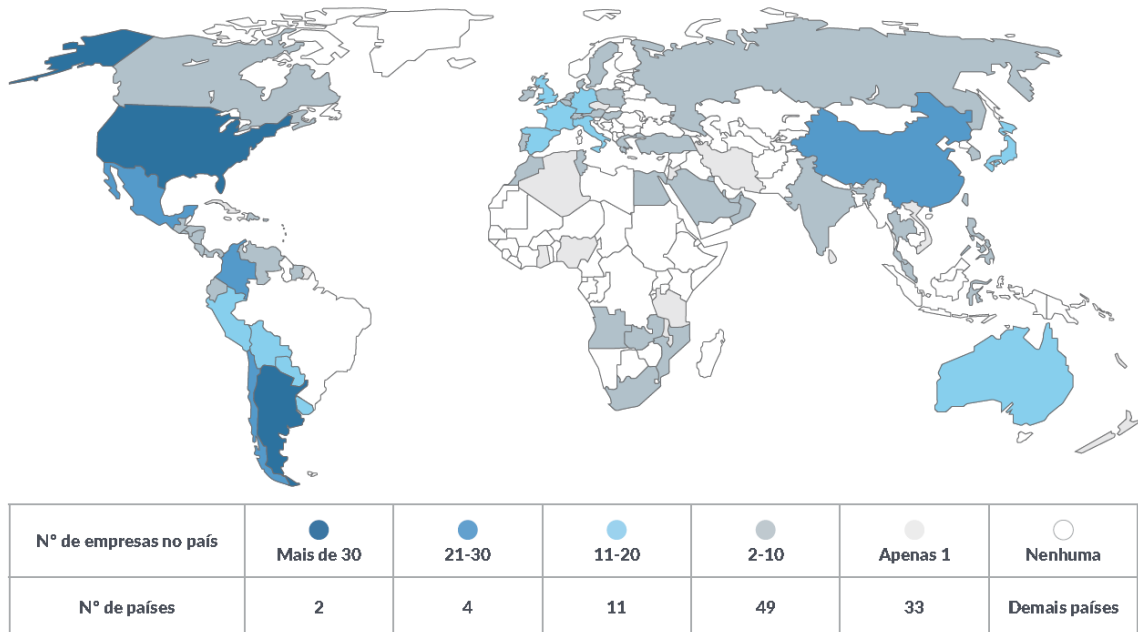
\*Informações de ativos e receitas no exterior não fornecidas pela empresa.

\*\*Informações de ativos e receitas não fornecidas pela empresa.

De acordo com Bakarar et al. (2016), os países que possuem mais empresas multinacionais brasileiras presentes são: Estados Unidos (40), Argentina (31), Chile (25), Colômbia (23), China (22), México (21), Peru (20), Uruguai (19), Reino Unido (16) e Paraguai (15) (informações dispostas na Figura 6). Embora o destino mais comum das empresas brasileiras sejam os Estados Unidos, cabe levantar a forte atuação destas empresas na América Latina – sendo estes países os principais destinos da expansão internacional. A Ásia também aparece como um destino atrativo para as empresas brasileiras. A China é o principal mercado-alvo fora das Américas, com a presença de 22 empresas (BARAKAT et al., 2016).



Figura 6 – Presença das multinacionais brasileiras no exterior



Fonte: BARAKAT et al. (2016, p.72)

Essas informações, relativas ao perfil das empresas, são relevantes pois favorecem o entendimento da estratégia de expansão das empresas, e também, da escolha de novos mercados, seja para geração de riqueza ou para atendimento das demandas locais.

## 5.2 OS NEGÓCIOS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

Esta seção destina-se a apresentar os resultados da pesquisa documental conduzida, com vistas a descrever os negócios das empresas multinacionais no mercado da BOP. Cabe ressaltar que, a partir do início dos anos 2000, é possível verificar uma série de novos movimentos envolvidos nas escolhas estratégicas e na gestão de empresas domésticas e multinacionais. As empresas multinacionais, por sua vez, têm as capacidades e o alcance global para coordenar as várias instituições e recursos necessários para desenvolver suas capacidades nos países em desenvolvimento e gerar crescimento econômico por meio de inovações acessíveis (ANSARI; MUNIR; GREGG, 2012; HART, 2007). Na literatura, é possível identificar que a vantagem específica das multinacionais (MNCs) se reflete em sua

base de recursos, em seu desenho organizacional e em suas estratégias (CHACAR; CELO; THAMS, 2010).

O levantamento das ações das empresas multinacionais brasileiras na BOP pautou-se no levantamento bibliográfico desenvolvido para identificar o que é considerado um negócio na base da pirâmide. Por este motivo, este levantamento observou os seguintes fundamentos: lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; e, investimento em infraestrutura local para comunidades BOP.

Sob esta perspectiva, o Quadro 7 apresenta o resumo do levantamento das ações das empresas multinacionais brasileiras no mercado BOP. Em seguida, são apresentadas, de modo mais detalhado as ações levantadas dentre cada subgrupo de atividades.

Quadro 7 – Resumo do levantamento das ações das empresas multinacionais no mercado BOP

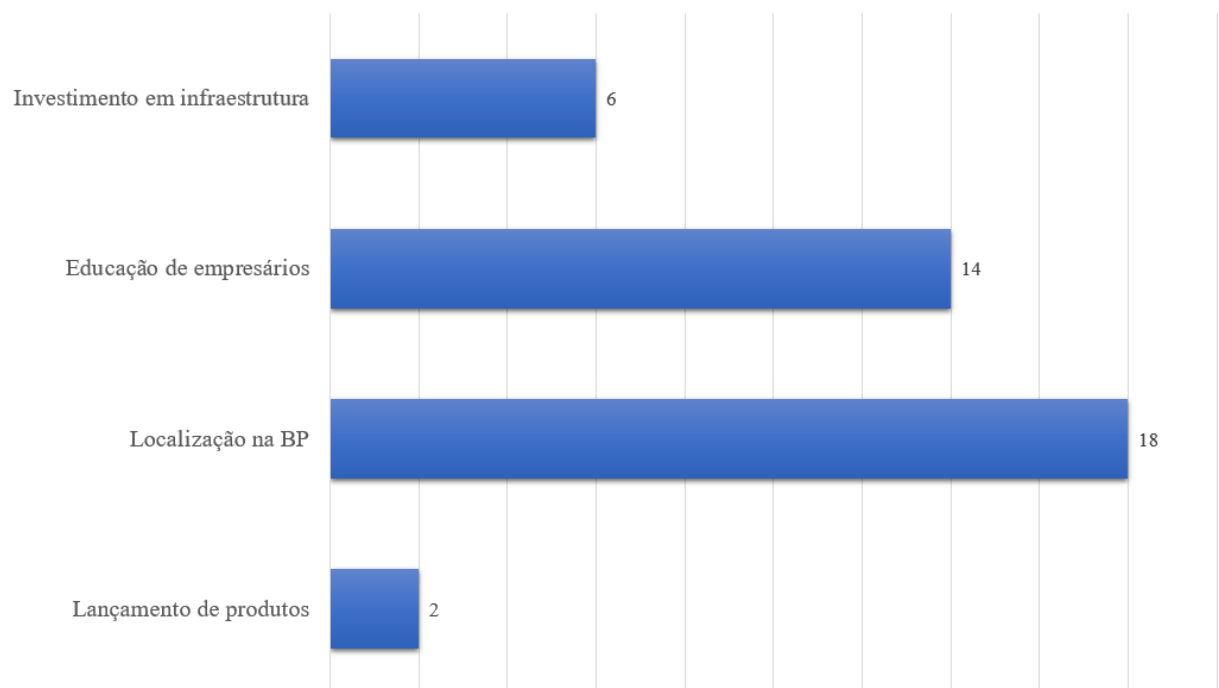
Ação	Base teórica	Empresas
Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prahalad (2010)</li> <li>➤ Inflection Point Capital Management Report</li> <li>➤ Austin et al. (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> </ul>
A empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prahalad (2010)</li> <li>➤ Schuster e Holtbrügge (2014a)</li> <li>➤ Si et al. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iochpe-Maxion</li> <li>➤ Intercement</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ JBS</li> <li>➤ Metalfrío</li> <li>➤ Magnesita</li> <li>➤ Marfrig</li> <li>➤ Votorantim</li> <li>➤ Tigre</li> <li>➤ Vale</li> <li>➤ Braskem</li> <li>➤ WEG</li> <li>➤ Vicunha Têxtil</li> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Klabin</li> <li>➤ Grupo Ultra</li> <li>➤ Algar Tech</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> </ul>
Treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prahalad (2010)</li> <li>➤ Inflection Point Capital Management Report</li> <li>➤ Austin et al. (2007)</li> <li>➤ Schuster e Holtbrügge (2014a)</li> <li>➤ Si et al. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iochpe-Maxion</li> <li>➤ Intercement</li> <li>➤ Stefanini</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ Magnesita</li> <li>➤ Votorantim</li> <li>➤ Vale</li> <li>➤ Indústrias Romi</li> <li>➤ Natura</li> <li>➤ Braskem</li> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Klabin</li> <li>➤ BRF</li> <li>➤ Cemig</li> </ul>
Infraestrutura local para comunidades BOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prahalad (2010)</li> <li>➤ Schuster e Holtbrügge (2014a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construtora Camargo Corrêa</li> <li>➤ Klabin</li> <li>➤ Eliane</li> <li>➤ Cemig</li> <li>➤ Natura</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A partir da análise do quadro resumo, é possível verificar que algumas empresas multinacionais brasileiras da amostra, desenvolvem negócios no mercado da BOP, sendo que

grande parte dessas ações se devem a localização da empresa em comunidades BOP. Nessa perspectiva o desenvolvimento acontece por meio da geração de empregos, que pode intervir nas condições ambientais daquela comunidade. Outra ação bastante comum entre as empresas analisadas é investimento no treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP, e ações que podem ser consideradas afins, como capacitação da comunidade local. O gráfico 2 apresenta por tipo de investimento o número de empresas.

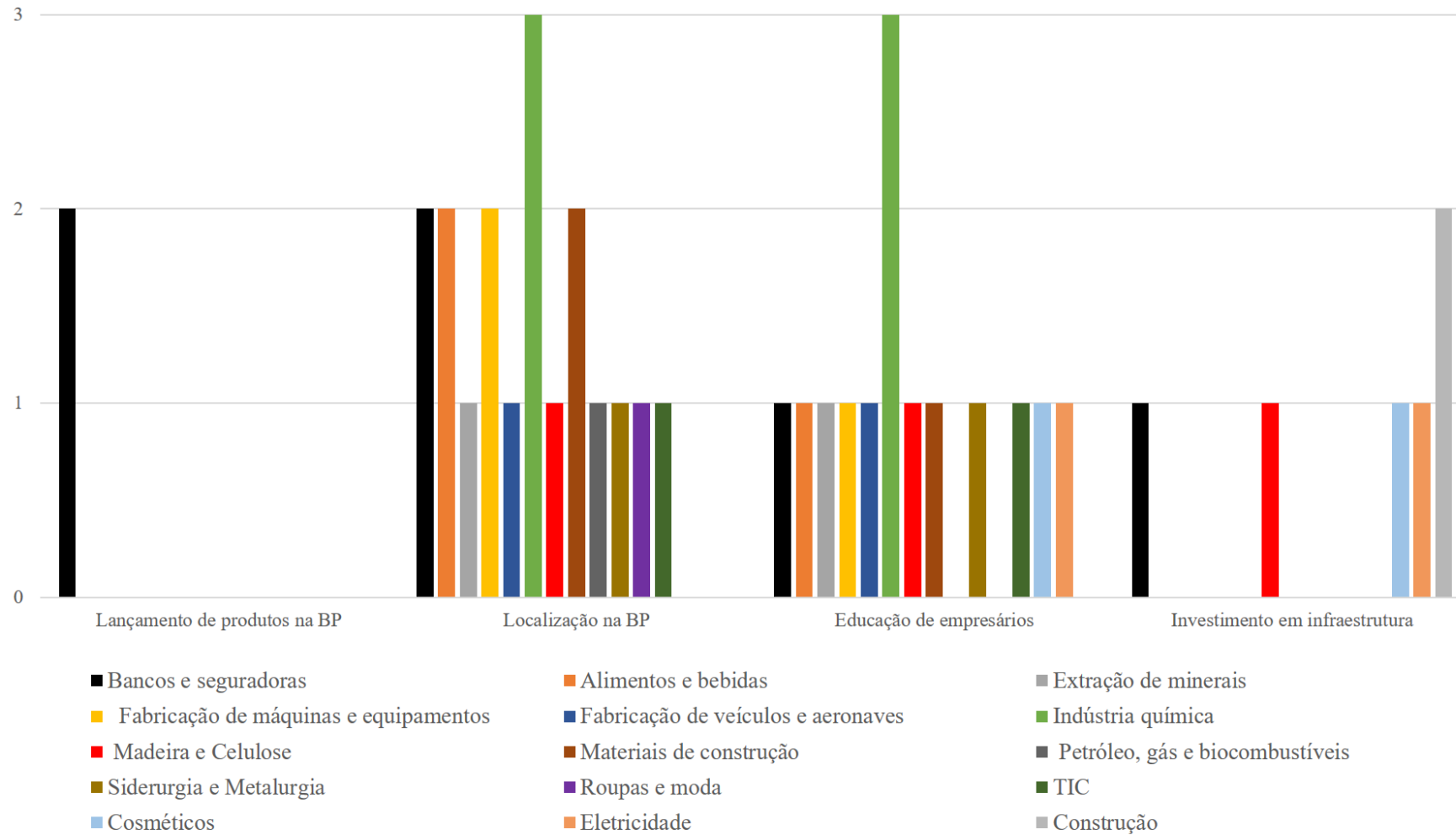
Gráfico 2 – Número de empresas por tipo de negócio na BOP (n = 49)



Fonte: dados da pesquisa (2017)

É pertinente separar esses negócios por setores de atuação. Nesse sentido, no Gráfico 3, é apresentado o número de empresas por setor, por tipo de negócio no mercado da BOP. O que se pode observar é que tem termos de lançamento de produtos para a BOP, verifica-se somente a atuação de bancos e seguradoras.

Gráfico 3 – Número de empresas por tipo de negócio na BOP (n = 49)



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Em termos de a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais, temos o maior número de empresas, sendo estas divididas nos seguintes setores de atuação: alimentos e bebidas, bancos e seguradoras, extração de minerais, fabricação de máquinas e equipamentos e aeronaves, indústria química, madeira e celulose, materiais de construção, petróleo, gás e biocombustíveis, roupas e moda, siderurgia e metalurgia, e tecnologia da informação e comunicação. Verifica-se que estas empresas, têm em comum a sua atividade básica na indústria, dependendo basicamente de acesso a mão-de-obra, bem como, algumas destas, dependem de recursos com baixa mobilidade (madeira, minerais...).

No que tange ao investimento em treinamento e educação para empresários localizados na BOP, há a atuação de indústrias diversas, basicamente nos mesmos setores de atuação das empresas que se localizam em regiões BOP. Cabe ressaltar que são basicamente as mesmas empresas que assumem estas duas estratégias, e desse modo, pode-se estabelecer uma relação entre a localização na BOP e o treinamento e educação para empresários localizados na BOP.

Sobre o investimento em infraestrutura local para comunidades BOP, verifica-se a inferência de empresas do ramo da construção (especificamente a Camargo Correa) e de eletricidade (no caso a Cemig) e cosméticos (Natura) que, de certo modo, possuem negócios amplamente impactantes nas regiões que atuam. Nesse sentido, investir em infraestrutura para as comunidades é de certo modo, uma troca pelo impacto causado. As outras empresas, Klabin, Eliane e Banco do Brasil, mostram evidências que esta é uma ação pontual de investimento, e não necessariamente uma prática regular.

Pode-se inferir ainda que, as multinacionais JBS, Metalfrío, Marfrig, Tigre, Braskem, WEG, Vicunha Têxtil, Grupo Ultra e a Algar Tech mostram apenas evidências de localização na BOP, não tendo sido observadas evidências sobre outras ações neste mercado. Nesse sentido, há de se questionar se somente a localização torna estas empresas efetivamente ativas no desenvolvimento das comunidades BOP.

Por fim, cabe ressaltar que as empresas participantes não possuem negócios no mercado BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – e sim, as empresas mais engajadas com a causa, parecem ver como uma oportunidade de expansão de seus mercados mais tradicionais (como é o caso do Banco Bradesco e Banco do Brasil) ou então, como uma necessidade pela realidade que cerca a empresa (como é o caso da Vale, Artecóla, Natura e Klabin). Por outro lado, pode-se verificar que algumas empresas

multinacionais possuem mais de uma única ação que beneficia esse mercado, identificado nas empresas Banco Bradesco, Arteccla, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil.

Tendo em vista que tais empresas foram consideradas as mais engajadas com a BOP, na próxima subseção serão apresentadas as ações dessas organizações a fim de ampliar a reflexão sobre o tema em análise.

### **5.2.1 As ações das multinacionais brasileiras que mais desenvolvem negócios no mercado da BOP**

Este subcapítulo destina-se a apresentar as ações das empresas Banco Bradesco, Arteccla, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil na BOP.

#### *O Banco Bradesco*

Com presença em todos os municípios do país - com mais de 10,1 mil agências, Postos de Atendimento (PAs) e Postos de Atendimento Eletrônico em Empresas (PAEs) - e um amplo portfólio de produtos e serviços, o Bradesco é o maior banco privado brasileiro e oferece atendimento segmentado aos clientes de acordo com seu perfil de renda. A empresa atende 73 milhões de clientes (RELATÓRIO BRADESCO, 2016) e tem, entre seu público, as principais corporações empresariais do Brasil, pessoas de alta renda e baixa renda (PASSOS et al. 2011).

No caso dos milhões dos clientes de baixa renda o banco atua na oferta de produtos específicos, que permitem que essa população administre seu orçamento com mais produtividade. Desde 2002, em parceria com a Empresa de Correios e Telégrafos, o Bradesco opera o Banco Postal, um correspondente bancário. Por meio dele, esse trabalho foi aprofundado, beneficiando milhões de pessoas que residem em cidades que não tinham acesso a qualquer tipo de serviço bancário. Essa população passou a ter acesso facilitado ao pagamento de contas, fazer poupança, tomar empréstimos e receber suas aposentadorias nas unidades do Banco Postal (PASSOS et al. 2011).

No ano de 2001, o Banco Bradesco, em conjunto com o Banco do Brasil, o maior banco Brasileiro, anunciaram o lançamento da Elo, uma bandeira voltada principalmente para a baixa renda. A proposta estava embasada na demanda de milhões de pessoas sem acesso a nenhum cartão, e por outro lado, o interesse dos bancos tende a crescer. Isso porque os cartões

de crédito são a forma mais lucrativa para chegar a quem está na base da pirâmide social. Ao longo de cinco anos, uma conta corrente de um cliente da classe D ou E dá uma rentabilidade anual de 21 reais, considerada muito baixa pela maioria dos bancos – a título de comparação, na alta renda o valor é de 1.500 reais. O mesmo cliente com um cartão de crédito, por sua vez, rende 63 reais por ano. O valor não chega a impressionar, mas é preciso lembrar que os volumes são potencialmente enormes quando se fala em baixa renda. Além disso, os 42 reais de diferença permitem aos bancos fechar a operação no lucro. Com os cartões, os bancos também se livram dos altos custos de uma agência bancária (SUZIN, 2011).

No ano de 2014, o Banco Bradesco, em uma nova parceria com o Banco do Brasil, anunciou a criação da Movera, com objetivo de atuar no mercado do microcrédito. O microcrédito é um produto comum, voltado a atender microempreendedores localizados na BOP. O grande mentor do microcrédito no mundo foi o Professor Muhammad Yunus (INFOMONEY, 2014).

Figura 7– Evidências sobre o relacionamento com a comunidade



Fonte: Relatório Bradesco (2016, p.91)



Dados do Relatório Bradesco (2016) dão conta que o saldo do Microcrédito Produtivo Orientado somou mais de R\$ 625 milhões, sendo o valor médio de cada operação para o cliente final de R\$ 2.920,00. Esse programa atendeu em 2015 mais de 2600 municípios brasileiros. O microcrédito do Banco Bradesco também opera em parceria com Cooperativas de Crédito da região Sul, sendo que essas organizações fomentam as atividades econômicas e rurais, resultando na geração de empregos e renda.

No Relatório Bradesco (2016) é possível observar que a empresa assume como compromisso corporativo a crença na capacidade de desenvolvimento dos indivíduos e o empenho na realização de iniciativas para o desenvolvimento sustentável. Além da filosofia corporativa, verifica-se ações de construção de capacidades locais - o que significa melhorar as condições de mercados de baixa renda – como por exemplo, trabalhos com aldeias indígenas em Belém de Solimões – AM, onde 250 mil pessoas de 11 municípios (e 50 comunidades) são atendidas por meio de duas embarcações, ou seja, agências flutuantes (Voyager III e Voyager V), em sua maioria população indígena, que anteriormente não tinha acesso a serviços financeiros. (Relatório Bradesco 2016, p. 92).

Basicamente, o Banco Bradesco atua em três linhas no mercado da BOP: criação e oferta de produtos e serviços direcionados especificamente às classes sociais com renda mais baixa, em ações de acessibilidade física e digital e de educação financeira (Relatório Bradesco 2016). De modo complementar, o Bradesco ainda investe em Arranjos Produtivos Locais (APLs) – conforme Figura 8, - formados por 40 instituições públicas e coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Figura 8 – Investimento do Banco Bradesco em APLs

**Arranjos Produtivos Locais (APLs) GRI G4-EC8** G4-DMA

Impactos econômicos indiretos

Desde 2004 somos a única empresa financeira privada a integrar o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), formado por 40 instituições públicas e coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Em 2016, firmamos com a *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e com um grupo de bancos internacionais, empréstimo no valor de US\$ 375 milhões, destinado ao financiamento de empresas de pequeno e médio portes inseridas nos APLs. Também foram lançados produtos, entre eles:


**CRED INVESTIMENTOS APL:** linha de crédito para empresas inseridas em APL para o financiamento de projetos simplificados de investimento na produção.

**COMPOR ESTOQUE FÁCIL APL:** destinada aos clientes participantes de APL que necessitam de recursos para aumentar estoque e fazer aquisições de bens e serviços de seus fornecedores.

**VENDOR APL:** modalidade em que é disponibilizado um limite de crédito para as empresas (fornecedores) financiarem a venda de seus produtos aos seus clientes (compradores).

**MICROCRÉDITO:** o saldo de Microcrédito Produtivo Orientado somou R\$ 625.853.960,34, com o valor médio das operações de 1º piso (oferta do MPO para o cliente final) de R\$ 2.920,00. Foram atendidos 2.601 municípios, dos quais 287 mil por meio dos PAs. O microcrédito também opera com repasses via Depósito Interfinanceiro de Microcrédito para Cooperativas de Crédito da Região Sul do Brasil. Essas organizações fomentam as atividades econômica e rural, gerando empregos e girando a economia.

**CARTÃO BNDES:** repassa recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a aquisição de máquinas, equipamentos e bens de produção.


 Veja mais: [banco.bradesco/html/pessoajuridica/parcerias-e-oportunidades/apl.shtml](http://banco.bradesco/html/pessoajuridica/parcerias-e-oportunidades/apl.shtml)

Fonte: Relatório Bradesco (2016, p.93)

Além disso, o Banco Bradesco mantém a Fundação Bradesco. A Fundação Bradesco atua há mais de 60 anos, e é uma das maiores redes privadas de ensino formal e gratuito do Brasil. Constitui-se em uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo proporcionar igualdade de oportunidades por meio do ensino, está sediada na Cidade de Deus, em Osasco (SP), emprega mais de 3 mil profissionais e mantém 40 escolas próprias, instaladas em regiões menos favorecidas em todos os estados e no Distrito Federal, tendo atendido mais de 100 mil alunos da Educação Básica e Educação de Jovens e Adultos e na Formação Inicial e Continuada, dedicada à geração de emprego e renda. Nos últimos dez anos, em valores atualizados, a Fundação Bradesco investiu R\$ 5,853 bilhões (Relatório Bradesco 2016).

### *Banco do Brasil (BB)*

O Banco do Brasil pode ser considerado um grande parceiro do Banco Bradesco na busca do atendimento da população de baixa renda no Brasil. Como já citado anteriormente, esses bancos desenvolveram duas ações fundamentais para o acesso da base da pirâmide aos serviços bancários: o microcrédito e o cartão de débito e crédito.

Contribuir para a evolução da sociedade faz parte da filosofia de trabalho do Banco do Brasil, que é o maior banco brasileiro. O banco está presente em todo o Brasil onde são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc. Vem ampliando sua presença internacional e conta com 50 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios, escritórios e subsidiárias (Perfil BB 2017). Desse modo, se localiza em diversas regiões carentes, por meio de suas unidades, o que gera não apenas empregos e renda, e sim a democratização ao acesso de serviços bancários.

Em termos de negócios voltados a comunidade da BOP, ou como o próprio banco denomina em sua página, negócios sociais, o Banco do Brasil possui várias iniciativas (Negócios Sociais BB 2017).

No perfil online que apresenta os negócios sociais do BB (Negócios Sociais BB 2017), consta que o banco oferta “ao mercado abordagens negociais e uma série de produtos e serviços que estimulam a realização de negócios que apoiem diretamente o desenvolvimento sustentável do país” (p.1). Quando se referem a negócios sociais, eles na verdade exemplificam “iniciativas economicamente rentáveis que buscam soluções para problemas sociais – utilizando mecanismos de mercado - com o objetivo de diminuir desigualdades socioeconômicas de forma sustentável e garantir renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos” (p.1).

Exemplos desses negócios são os financiamentos no âmbito do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies), do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e do Microcrédito Produtivo Orientado (MPO). Todos desempenham importante papel na promoção de políticas públicas e estão alinhados à missão de ser um banco de mercado com espírito público (Negócios Sociais BB 2017).

Esses programas, de certo modo, atendem às diferentes premissas de negócios na BOP. O Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), programa iniciado em setembro de 2011, pode ser considerado a oferta de um produto para o mercado BOP. O objetivo do BB foi oferecer crédito, com condições favoráveis, com orientação adequada e na medida certa, com o objetivo de promover a inclusão bancária e a geração de trabalho e renda à empreendedores de atividades produtivas de pequeno porte (Negócios Sociais BB 2017).

O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) destina-se a financiar, prioritariamente, a graduação no Ensino Superior de estudantes que não têm

condições de arcar com os custos de sua formação e estejam regularmente matriculados em instituições de ensino não gratuitas. Isso pode ser considerado uma forma de capacitar/ treinar profissionais capazes de gerar emprego e renda em regiões menos desenvolvidas (Negócios Sociais BB 2017).

O Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), é uma ação conjunta com o Governo Federal. O programa foi lançado em 2009 e tem como objetivo facilitar a aquisição da casa própria pelas famílias de baixa renda e reduzir o déficit habitacional brasileiro (Negócios Sociais BB 2017). Dados do Ministério das Cidades 2017 – órgão do Governo Federal, mostram que esse programa já entregou mais de 4 milhões de moradias, constituindo assim, um programa que leva infraestrutura para regiões e pessoas mais carentes.

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) foi criado pelo Governo Federal na década de 1990 com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares. Foi desenvolvido como forma de fomentar o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda da região rural. O Banco do Brasil é o principal agente que leva esse programa até a cadeia produtiva da agricultura familiar. O Pronaf opera com linhas de crédito caracterizadas por condições diferenciadas, principalmente em relação aos encargos financeiros, aos mitigadores de risco e à comercialização da produção (Negócios Sociais BB 2017).

Outra iniciativa do BB é a Fundação Banco do Brasil (FBB), que está pautada nos princípios da economia solidária. A FBB acredita no potencial dos negócios inclusivos para capacitar indivíduos ao implementar, escalar e disseminar inovações no ecossistema por meio de suas organizações parceiras. A FBB vê os negócios sociais como uma oportunidade a longo prazo para consolidar microempresas e alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. (Iniciativa Incluir 2017; Investimento Social BB 2017). Entre os anos de 2007 a 2016, 3,8 milhões de pessoas tiveram suas vidas transformadas por mais de 6,5 mil projetos apoiados e investimentos sociais que totalizam 2,6 bilhões de reais (FBB 2017).

Exemplos de projetos apoiados ou financiados pela FBB, é projeto desenvolvido para melhorar a alimentação de famílias em Jucati, no sertão de Pernambuco. Foram implantados 22 sistemas de reaproveitamento de água de uso doméstico para a irrigação de hortas orgânicas nos quintais das casas. A iniciativa beneficiou 80 agricultores familiares, 22 contemplados pela tecnologia social Bioágua Familiar e assessoria voltada à agroecologia e

58 com capacitação para educação alimentar e nutricional, além de dois mil alunos de 14 escolas envolvidos com campanhas alimentares e nutricionais (FBB2 2017).

Um novo projeto está sendo desenvolvido entre a Fundação Banco do Brasil e a ONG WWF- Brasil, sendo que em julho de 2017 as entidades assinaram convênio, que visa melhorar a oferta de água no Cerrado. O projeto é intitulado "Recuperação Florestal e Implantação de Tecnologias Sociais nas Microbacias" e os municípios abrangidos são Brasília, Sobradinho e Planaltina, no Distrito Federal, e Campo Grande, no Mato Grosso do Sul. O projeto pretende contribuir, por meio de diversas ações conjuntas, para segurança hídrica dos moradores e agricultores da região. De forma direta e indireta, o projeto irá beneficiar cerca 2,4 milhões de pessoas, com envolvimento de cerca de 1,3 mil produtores rurais das bacias atingidas (FBB3 2017).

### *Artecola*

As empresas da Artecola atuam com soluções em adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e equipamentos de proteção individual (EPI's). Possui duas empresas, sendo a Artecola Química, que é referência em adesivos e laminados especiais para aplicações nos mais diversos mercados, como calçadista, moveleiro, papel e embalagem, automotivo e construção civil. A empresa está presente no Brasil, China, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina. A segunda empresa é a Arteflex que produz EPI's. (Institucional Artecola, 2017)

Embora o atendimento às necessidades da comunidade não esteja claro na filosofia e nos valores da empresa, verificou-se que atua fortemente na busca e apoio a soluções para comunidades de baixa renda, por meio da Fundação Francisco Xavier Kunst (FFXK). A Fundação é responsável por direcionar e gerir o investimento social das Empresas Artecola, desenvolvendo ações socialmente responsáveis para o público interno e para as comunidades onde está inserida. (Relatório Artecola 2015; FFXK, 2017).

A FFXK e as Empresas Artecola participaram em 2015, da Rede Parceria Social (RPS), com o projeto Arte em Rede V, que tem por objetivo oferecer apoio técnico e financeiro para ONGs do Rio Grande do Sul que desenvolvem projetos de geração de renda por meio do artesanato. Em 2015, 16 ONGs realizaram projetos de geração de renda através do artesanato, atendendo, diretamente, 390 pessoas. Cada entidade (Vide Figura 7) recebeu uma quantia entre R\$ 8.000,00 e R\$ 17.000,00, totalizando R\$ 300.000,00 de investimento social (Relatório Artecola 2015; FFXK, 2017). Esse tipo de investimento pode ser inserido no

conceito de negócios criativos, onde o desenvolvimento das comunidades carentes acontece por meio do treinamento de pessoas para se tornarem empresários locais.

Figura 9 – Entidades beneficiadas em 2015 pelas empresas Arteccla por meio da fundação

- União Sul Brasileira de Educação e Ensino Centro Social Marista, de Porto Alegre
- Associação do Bem-Estar da Criança e do Adolescente, de Novo Hamburgo
- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), de Novo Hamburgo
- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), de Tenente Portela
- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), de Sapiranga
- Associação Canoense de Deficientes Físicos (Acadef), de Canoas
- Fundação Semear, de Novo Hamburgo
- Comitê da Cidadania contra a Fome e a Miséria de Sapucaia do Sul
- Associação Cultural Beneficente Ilê Mulher, de Arroio do Sal
- Associação Famílias em Solidariedade, de Porto Alegre
- Associação de Assistência em Oncopediatria, de Novo Hamburgo
- Associação Colheita, de Sapiranga
- Instituto Lenon Joel pela Paz, de São Leopoldo
- Centro Assistencial Paz, de Porto Alegre
- Centro de Atendimento e Proteção à Criança e Adolescente em Risco (CAPCAR), de Capão da Canoa
- Centro Social Madre Regina (ACSC), de Novo Hamburgo

Fonte: Relatório Arteccla (2015, p.74)

O Projeto Novos Horizontes, outra iniciativa voltada ao desenvolvimento da comunidade financiado pelas empresas Arteccla por meio de sua fundação, integra a rede do Projeto Pescar, e tem como objetivo promover a inclusão de jovens socialmente vulneráveis, de 16 a 19 anos. O projeto atende jovens dos municípios de Novo Hamburgo e Cambo Bom, qualificando-os para o ingresso ao mercado de trabalho, totalizando 900 horas de desenvolvimento pessoal e profissional, ministradas por voluntários e pela equipe técnica da Fundação. Em 16 anos de projeto, mais de 330 jovens foram beneficiados (Relatório Arteccla 2015; FFXK, 2017).

Em termos de localização, a Arteccla possui plantas localizadas em municípios brasileiros com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média brasileira, como é o caso de Dias D'Avila (BA) (IDH-M 0,676) e em Simões Filho (BA) (IDH-M 0,675). Nestes municípios, a empresa é capaz de desenvolver ações de melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da geração de empregos.

## *Vale*

A Vale é uma empresa global com sede no Brasil, que atua em mais de 30 países que tem como valores, a vida em primeiro lugar, valorizar quem faz a empresa, cuidar do planeta, agir de forma correta, crescer e evoluir juntos e fazer acontecer (Vale 2017). A empresa busca transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, deixando nos territórios em que atua um legado positivo para as gerações futuras.

À Fundação Vale, cabe potencializar as oportunidades de desenvolvimento dos territórios, servindo como suporte à construção do legado que a Vale pretende deixar para as comunidades. Esse apoio se traduz no uso do investimento social voluntário, para estímulo do diálogo entre sociedade civil, governo e iniciativa privada e o entendimento dos papéis e responsabilidades, incentivo ao protagonismo das comunidades e inovação em arranjos de articulação intersetorial (Fundação Vale 2017). O trabalho da Fundação Vale realiza-se apenas em território brasileiro, conforme determina a legislação da empresa, mas sua metodologia é referência para as iniciativas sociais desenvolvidas pela Vale em vários outros países, respeitadas as particularidades e a cultura de cada região.

É possível verificar que empresa Vale localiza-se em diversas regiões BOP (com altos índices de pobreza), e possui foco em negócios sociais – e o admite como tal em seus relatórios e documentos (Vide Figura 8). Desenvolve iniciativas de apoio a negócios sociais e à agricultura familiar, criando alternativas sustentáveis de trabalho e inclusão produtiva de indivíduos e grupos, contribuindo para a promoção da geração de renda nas comunidades. Os negócios sociais apoiados são, prioritariamente, pequenos negócios familiares e coletivos, localizados nas áreas urbana e rural, com especial atenção para empreendimentos liderados por mulheres (Fundação Vale 2017).

Outra frente de atuação é a valorização e o fortalecimento da agricultura familiar, oferecendo assistência técnica e melhoria da infraestrutura e do processo produtivo, possibilitando ampliação de acesso a mercados (Fundação Vale 2017).

Figura 10 – Resumo das ações da Vale voltadas a Negócios Sociais

## Conheça nossas iniciativas em Geração de Trabalho e Renda

<p><b>Negócios Sociais - AGIR</b></p> <p>Apoio a Geração e Incremento de Renda</p> <p>+ Veja mais</p>	<p><b>Negócios Sociais - PESC</b></p> <p>Programa Empreendedorismo Social Comunitário</p> <p>+ Veja mais</p>	<p><b>Negócios Sociais - Equidade</b></p> <p>Equidade de Gênero - empoderamento da mulher</p> <p>+ Veja mais</p>	<p><b>Agricultura Familiar</b></p> <p>Apoio na realização de melhorias nos processos produtivos</p> <p>+ Veja mais</p>
---	--	--	--

Fonte: Vale Negócios Sociais (2017, p.1)

O Programa Apoio a Geração e Incremento de Renda (AGIR) tem como objetivo incubar ou acelerar negócios sociais - individuais familiares e coletivos – por meio de capacitação, assessoria técnica e gerencial, mentoria, investimento direto (capital semente) e acompanhamento dos empreendimentos. As atividades econômicas apoiadas se referem a produção artesanal de alimentos, confecção de roupas, economia criativa, agronegócios de horticultura, apicultura e piscicultura, agricultura familiar, serviços de coleta seletiva, limpeza e conservação de ambientes (Vale Negócios Sociais AGIR 2017). Alguns resultados desse programa podem ser observados na Figura 11.

Figura 11 – Resultados do Programa AGIR (2016)



Fonte: Vale Negócios Sociais AGIR (2017, p.1)



Os municípios participantes do AGIR são: Aimorés, Itabira, Itueta, Mariana, Nova Lima, Ouro Preto e Resplendor (MG), Baixo Guandu (ES), Alto Alegre do Pindaré, Arari, Buriticupu, Bom Jesus das Selvas, São Luis, São Pedro da Água Branca, Vitória do Mearim (MA), Canaã dos Carajás, Marabá, Parauapebas (PA), Mangaratiba e Itaguaí (RJ).

O Programa Empreendedorismo Social Comunitário (PESC) foi iniciado em 2016 e já beneficiou 130 empreendedores nos municípios de Mariana, Barão de Cocais, Catas Altas – MG. É uma metodologia de apoio a negócios sociais aplicada a localidades com potencial empreendedor ainda não desenvolvido. Funciona como uma preparação para o Programa AGIR, principal programa de geração de trabalho e renda da Fundação Vale. Esta ação promove Fóruns de Empreendedorismo Social, cursos intensivos de modelagem de negócios e provê assessoria técnica aos negócios selecionados, apoio financeiro para a prototipagem de produtos e aquisição de equipamentos (Vale Negócios Sociais PESC 2017).

O Programa Equidade de Gênero - empoderamento da mulher, apoia negócios sociais liderados por mulheres por meio de capacitação, assessoramento técnico e gerencial a grupos produtivos, além de aporte de recursos financeiros para aplicação em infraestrutura e equipamentos, visando incremento da produção, comercialização e distribuição de produtos. O foco é o empoderamento da mulher no contexto social e produtivo. Em 2016, 88 empreendedoras foram beneficiadas, nos municípios de Ouro Preto, Itabira, e Catas Altas (MG), Curionópolis (PA), e Itapecuru Mirim (MA) (Vale Negócios Sociais Equidade 2017).

O programa de Apoio à Agricultura Familiar, desenvolvido no município de Parauapebas (PA) beneficiou 360 famílias em 2016. Destina-se ao fortalecimento da agricultura familiar e acontece em localidades com expressiva vocação no setor. Para tal, provê aos pequenos agricultores assistência técnica e melhoria da infraestrutura e do processo produtivo, ampliando as oportunidades de acesso a mercados. O foco é o aumento de renda e incentivo à permanência das famílias no campo (Vale Negócios Sociais Agricultura 2017).

Cabe ressaltar que, na Vale as ações de desenvolvimento das comunidades são separadas das chamadas ações sociais (voltadas à educação de adolescentes e jovens, proteção e desenvolvimento da saúde, entre outros), o que evidencia o engajamento da empresa com os negócios sociais.

## *Natura*

Fundada em 1969, a Natura é uma multinacional brasileira de cosméticos e produtos de higiene e beleza. Atualmente é líder no setor de venda direta no Brasil. Possui 30 linhas de produtos, sete mil colaboradores, 1,8 milhão de consultoras e operações na Argentina, Bolívia, Chile, México, Peru, Colômbia e França. A empresa localiza-se com fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), oito centros de distribuição no Brasil, e possui centros de Pesquisa e Tecnologia em São Paulo (SP), Manaus (AM) e Nova Iorque (EUA) (Perfil Natura 2017; Relatório Natura 2016).

A atuação da Natura é orientada pelo bem-estar, isto é, a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o todo. A empresa vem investindo fortemente em ser referência como empresa engajada com desenvolvimento sustentável. Para tal, possui o desafio de gerar impacto positivo financeiro, social, cultural e ambiental, consolidado na Visão de Sustentabilidade 2050, lançada no ano de 2014. Como resultado desse investimento, em 2014 a empresa foi a primeira companhia de capital aberto a se tornar Empresa B (ou B Corp), que se refere ao movimento global de empresas que dão o mesmo valor a seus resultados econômicos e socioambientais (Relatório Natura 2016).

O modelo de negócios da natura (vide Figura 12) está embasado na prática de comércio ético e justo para obtenção das matérias-primas, de um lado, e da transformação de desafios socioambientais em oportunidades de negócio mais inclusivas e sustentáveis, de outro. Para tal, desenvolve forte relacionamento com as comunidades da região amazônica, incentivando cadeias produtivas que conservem a floresta em pé, ao mesmo tempo que geram recursos para as comunidades tradicionais.

Figura 12 - Modelo de negócios da natura



Fonte: Relatório Natura 2016 (p.15)

Em atenção a ações específicas destinadas a BOP, cabe ressaltar que não é um mercado que a empresa tem interesse em competir por meio de produtos. A partir de 2010 ela se posiciona como concorrente em renda média e alta (PEIXOTO, 2010). Contudo, a empresa possui diversos municípios com baixos índices de desenvolvimento entre suas comunidades fornecedoras, especialmente na região amazônica, como pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 – Comunidades fornecedoras da Natura

Comunidade	Localização	Comunidade	Localização	Comunidade	Localização
Adincocma	Afúá (PA)	Codaemj	Carauari (AM)	Copotran	Vitória do Xingu (PA)
Apobv	Acará (PA)	Cofruta	Abaetetuba (PA)	Copoxin	Brasil Novo (PA)
Aprocamp	Santo Antônio do Tauá (PA)	Comaru	Laranjal do Jari (AP)	GF Guaçatonga	Barra do Turvo (SP)
Ataic	Gurupá (PA)	Coomar	Santa Luzia do Pará (PA)	GF Jatoba	Campestre de Goiás (GO)
Caepim	Igarapé - Miri (PA)	Coopaflora	Turvo (PR)	GF Poejo	Campestre da Serra (RS)
Cabruca	Ilhéus (BA)	Coopavam	Juruena (MT)	GF Sapucainha	Camamu (BA)
Camta	Tomé Açu (PA)	Coopção	Pacajá (PA)	Grande Sertão	Montes Claros (MG)
Camtaua	Santo Antônio do Tauá (PA)	Copaesp	Esperantinópolis (MA)	Irituia	Irituia (PA)
Cart	Cametá (PA)	Copoam	Medicilândia (PA)	Jauari	Moju (PA)
Cepotx	Altamira (PA)	Copobom	Anapu (PA)	MMIB	Belém (PA)
Coaprocór	Corumbataí do Sul (PR)	Copops	Uruará (PA)	Reca	Nova Califórnia (RO)

Fonte: Relatório Natura 2016 (p.57)

Nessas comunidades, é possível verificar que a empresa investe em infraestrutura para melhoria das condições locais. Como exemplo, pode-se citar como o investimento em saneamento básico na Região Médio Juruá (Vide Figura 13), onde em parceria com outras instituições, mais de 500 famílias tiveram acesso a água tratada (Relatório Natura 2016).

Outra ação de infraestrutura local em comunidades BOP ocorreu na região do baixo Tocantins, onde a Natura investiu, em parceria com a Latam, em infraestrutura das Casas Familiares Rurais (CFRs) de Abaetetuba e Cametá, ampliando o acesso à educação de qualidade, que no caso de Casas Familiares Rurais são destinadas especificamente ao desenvolvimento da região. Nessa mesma região, instalou cinco laboratórios de informática, beneficiando as escolas de alternância e cooperativas parceiras. (Relatório Natura 2016)

O impacto da Natura na região amazônica é significativo. Há 17 anos que a empresa vem atuando em parceria com cooperativas agroextrativistas na região, gerando desenvolvimento e renda para 2 mil famílias e impactando diretamente a melhoria de qualidade de vida de 8 mil pessoas. A redução da pobreza ocorre principalmente por meio do incentivo a uma economia de floresta em pé como alternativa de desenvolvimento para a região, o Programa Amazônia contribui com uma nova perspectiva de negócios, geração de riquezas e valor compartilhado na região. (Relatório Natura 2016)

A Natura possui ainda um forte vínculo com o empoderamento feminino, por meio do treinamento de consultoras (que se desenvolvem para ser empreendedoras locais, e que atuam em todas as regiões do país). O engajamento dessas consultoras gera a transformação de realidades individuais e coletivas, e pode ser considerado um importante ativo no desenvolvimento de regiões mais pobres.

## *Klabin*

Com 118 anos de história a Klabin a única empresa do país a fornecer simultaneamente ao mercado celulose de fibra curta, celulose de fibra longa e celulose *fluff*, em uma fábrica inteiramente projetada para essa finalidade. A empresa possui uma gestão orientada para o desenvolvimento sustentável e busca o crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso com o meio ambiente (Relatório Klabin 2016). A Klabin tem sede administrativa na cidade de São Paulo e 18 unidades industriais, sendo 17 no Brasil e uma na Argentina. Mantém escritórios comerciais em oito estados, uma filial nos Estados Unidos, um novo escritório na Áustria e representantes e agentes comerciais em vários países (Klabin 2017).

Em termos de negócios na BOP, evidencia-se que a Klabin não reconhece as ações levantadas como negócios na BOP ou termos similares. Apresenta essas ações como parte de seus relatórios, especialmente, é possível levantar algumas informações em sites que descrevem as ações da empresa na comunidade em que ela se localiza.

Nesse sentido, cabe destacar que a empresa se localiza em diversas regiões que podem ser consideradas pobres, como é o caso de Ortigueira (Paraná), Goiana (Pernambuco) e cidades com índices de desenvolvimento médio como é o caso de Feira de Santana (Bahia), Correia Pinto e Otacílio Costa (Santa Catarina). Dados do Relatório Klabin (2016) também explicitam que a empresa

*Tem interferência direta e indireta na dinâmica socioeconômica das comunidades ao promover incremento de renda através da distribuição de impostos nos municípios onde atua, ao investir em programas socioeducativos e socioambientais, ao gerar empregos diretos e indiretos e incentivar o empoderamento da comunidade (p.23).*

Especificamente, em 2016, um projeto-piloto de desenvolvimento e engajamento local iniciado pela empresa força ao empoderar a comunidade para a promoção de iniciativas de melhoria de qualidade de vida nos dois municípios catarinenses. A Klabin atuou por meio de Fóruns de Diálogo que reuniram lideranças comunitárias, da sociedade civil organizada, de outras empresas e do poder público em cada uma das cidades, e teve como resultados voltados a geração de renda, infraestrutura, meio ambiente, educação e participação cidadã. (Relatório

Klabin 2016). Um dos principais resultados destas ações é a abertura de novas empresas que empregam mão de obra local nestes municípios (AdjoriSC 2017; Valor.com 2017)

Os resultados ora apresentados, mostram que em comum as empresas consideradas mais engajadas possuem sua localização em comunidades da BOP, bem como, o investimento no treinamento e educação de empresários locais. Entre essas atividades, não há evidências de um padrão de localização, tampouco, um padrão de negócios que são desenvolvidos – exceto entre o Banco Bradesco e o Banco do Brasil, que possuem modelos de negócios e abordagens similares.

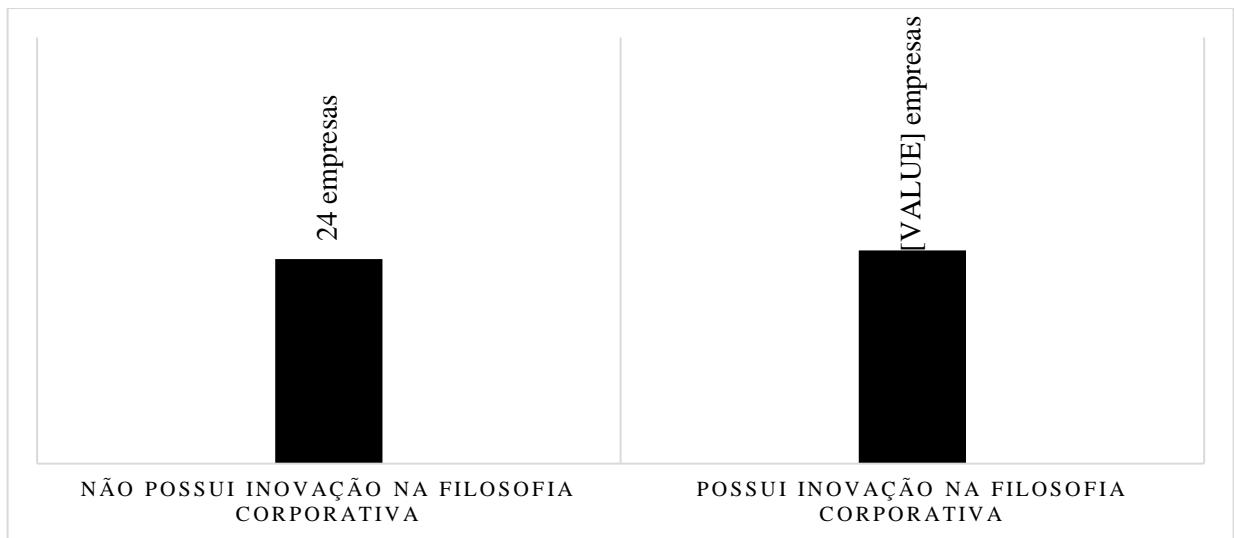
A próxima seção destina-se a averiguar nossa premissa de que o desenvolvimento de negócios na BOP é uma consequência da responsabilidade social corporativa e da inovatividade das MNCs.

### 5.3 EFEITO DA INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

Nesta seção, partindo da identificação de grande parte dos estudos do mercado da BOP, que amplamente relacionam a escolha de negócios na BOP com a capacidade de inovação da empresa, ou ainda, com sua responsabilidade social corporativa, procurou-se mapear esses dois fenômenos junto a amostra. Para considerar que ambas as capacidades fazem parte da filosofia corporativa, analisou-se a missão, visão e valores da empresa – bem como, suas crenças. A lista de websites acessados para este levantamento encontra-se disposta no Anexo 2.

Em primeiro lugar, fez-se uma classificação simples, entre as empresas que possuem ou não a inovação como parte de sua filosofia corporativa. Verifica-se que a divisão entre as empresas que possuem e não possuem é equitativa – como pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Empresas multinacionais X inovação na filosofia corporativa



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quando observado junto a amostra das empresas que desenvolvem negócios na BOP, os tipos de inovação mais frequente, é possível verificar (Vide Quadro 8) que a inovação de produto, a inovação tecnológica e a inovação de processo são as mais frequentes. Contudo, diferentes empresas assumem diferentes políticas de inovação.

Por outro lado, é possível verificar uma certa consistência na inovação de paradigma, onde das seis empresas mais engajadas com a BOP (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Klabin, Natura e Vale), quatro delas (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Natura) possuem evidências que caracterizam como tal.

Quadro 8 - Resumo sobre o tipo de inovação das empresas que desenvolvem negócios na BOP

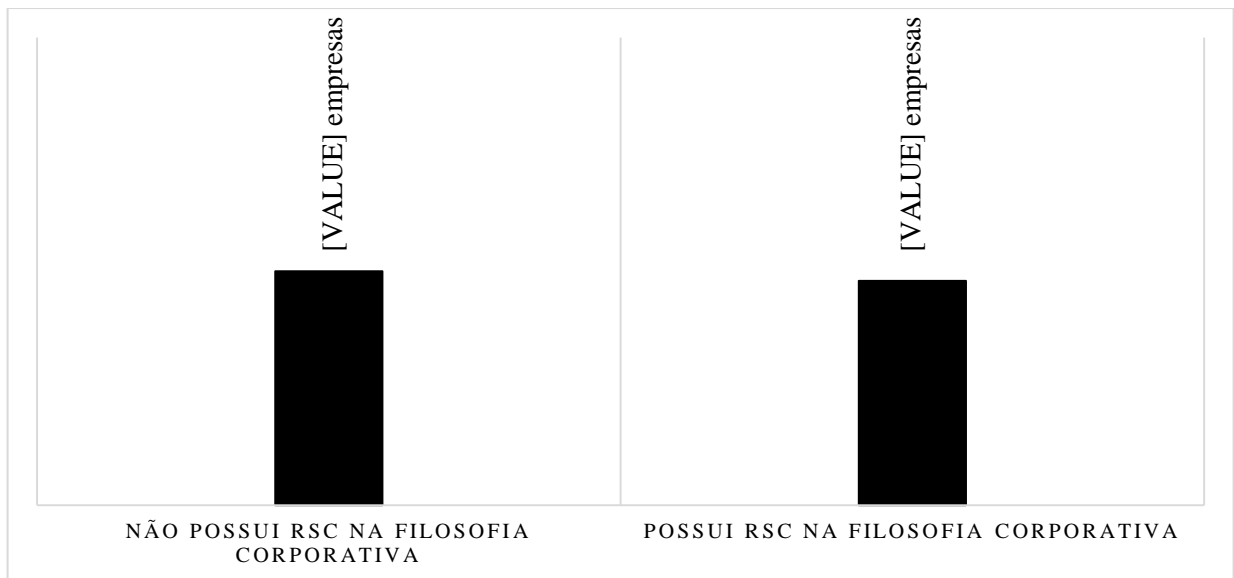
<b>Tipo de inovação</b>	<b>Base teórica</b>	<b>Empresas</b>	
Inovação de produto	Bhat (2002); Sundbo e Galouj (1999); Scannel, Vickiery e Droge (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iochpe-Maxion</li> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ JBS</li> <li>➤ Marfrig</li> <li>➤ Metalfrío</li> <li>➤ Tigre</li> <li>➤ Eliane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Votorantim</li> <li>➤ Vicunha têxtil</li> <li>➤ Ultra</li> <li>➤ Klabin</li> <li>➤ BRF</li> <li>➤ CEMIG</li> <li>➤ Natura</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ Indústrias Romi</li> </ul>
Inovação Tecnológica	Reis (2003); Laranja, Simões e Fontes (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ Votorantim</li> <li>➤ Metalfrío</li> <li>➤ Tigre</li> <li>➤ Construtora Camargo Corrêa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Braskem</li> <li>➤ Algar Tech</li> <li>➤ Stefanini</li> <li>➤ CEMIG</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ Vale</li> </ul>
Inovação de processo	Manual de Oslo (OCDE) (2004); Pereira e Moraes (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intercement</li> <li>➤ JBS</li> <li>➤ Marfrig</li> <li>➤ Vale</li> <li>➤ Klabin</li> <li>➤ Indústrias Romi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algar Tech</li> <li>➤ BRF</li> <li>➤ CEMIG</li> <li>➤ Natura</li> <li>➤ Construtora Camargo Corrêa</li> </ul>
Inovação de paradigma	Bessant e Tidd (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> <li>➤ Natura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intercement</li> <li>➤ Artecola</li> </ul>
Inovação de mercado	Pereira e Moraes (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banco Bradesco</li> <li>➤ Banco do Brasil</li> <li>➤ Artecola</li> <li>➤ Ultra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ JBS</li> <li>➤ Marfrig</li> <li>➤ BRF</li> <li>➤ Braskem</li> </ul>
Inovação sistemática	Drucker (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Votorantim</li> <li>➤ Tigre</li> <li>➤ Braskem</li> <li>➤ Klabin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algar Tech</li> <li>➤ BRF</li> <li>➤ Natura</li> <li>➤ Artecola</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Do mesmo modo, verificou-se se as empresas possuíam a responsabilidade social como parte da filosofia corporativa. Os resultados apresentados no Gráfico 5 permitem observar que há mais empresas que não possuem a RSO como parte de sua filosofia do que empresas que a possuem, embora também seja uma divisão equitativa.



Gráfico 5 – Empresas multinacionais X Responsabilidade Social na filosofia corporativa



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Em uma análise mais específica, pode-se verificar 17 empresas, do total, que não possuem nem a inovação e nem a RSO em sua filosofia corporativa. Em contraponto, tem-se 16 empresas que possuem ambas capacidades dispostas em suas filosofias corporativas. Entre essa separação, não é possível levantar grupos por setor de atuação, isto é, não há evidências sobre uma concentração de empresas mais propensas ou menos propensas a ter um outra como integrantes da filosofia de negócio. Por outro lado, é importante ressaltar que as empresas que são listadas na BM&FBovespa possuem mais comumente relatórios de sustentabilidade ou responsabilidade social do que as não listadas. Verifica-se ainda, que entre as empresas mais engajadas com a BOP, cinco delas são listadas – e apenas uma delas, a Arteccla, não está.

Infere-se ainda que, em uma análise das empresas multinacionais mais engajadas com negócios na BOP (vide quadro resumo 9), verifica-se que em três empresas (Klabin, Banco do Brasil e Arteccla) a inovação integra a filosofia corporativa. Cabe levantar, contudo, que todas as empresas possuem ações, programas ou ainda investimentos em inovação.

Em relação a RSO, somente nas empresas Arteccla e Banco Bradesco ela faz parte da filosofia corporativa, embora todas as empresas apresentem relatórios e ações de responsabilidade social consolidadas.

Quadro 9 – Quadro resumo sobre a filosofia de inovação e de RSO das empresas multinacionais mais engajadas com a BOP

(continua)

Empresa	Filosofia de inovação	Responsabilidade social
Klabin	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inovação é desenvolvida basicamente no Centro de Tecnologia no Paraná, na cidade de Telêmaco Borba – é voltado a soluções que fomentem o desenvolvimento sustentável, especialmente por meio de produtos que atendam às necessidades dos clientes da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não há evidências sobre a RSO integrar a filosofia corporativa, contudo a empresa enfoca na sua orientação para o desenvolvimento sustentável.</li> <li>➤ Possui relatórios disponíveis para acesso desde 2008 e segue o modelo da <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i></li> </ul>
Natura	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não há evidências sobre a inovação integrar a filosofia corporativa</li> <li>➤ Mas a empresa investe em inovação, em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição, etc.</li> <li>➤ Atuam com registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas.</li> <li>➤ Trabalha com inovação aberta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não há evidências sobre a RSO integrar a filosofia corporativa, mas há uma ampla relação e enfoque da empresa com a comunidade</li> <li>➤ Possui relatórios disponíveis para acesso desde 2001 e segue o modelo da GRI</li> </ul>
Vale	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inovação não integra a filosofia corporativa</li> <li>➤ Não há evidências sobre políticas, práticas e prêmios de inovação. Referem-se apenas a participação no Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), onde há iniciativas e programas promovidos pelo Instituto e demais parceiros, visando fomentar o desenvolvimento sustentável por meio de estudos, manuais, guias, pesquisas, inovação e o uso de tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A RSO não integra a filosofia corporativa diretamente. Há menção ao cuidado ao planeta e as pessoas que constroem a empresa.</li> <li>➤ Possui relatórios disponíveis para acesso desde 2006 e segue o modelo da GRI</li> </ul>
Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovação integra a filosofia corporativa</li> <li>➤ Como inovação a empresa lista os recursos usados e gerados pelo banco e a forma como interagimos com os capitais</li> <li>➤ Possui o Programa de Incentivo à Inovação – Pensa BB, que mobiliza os funcionários em relação ao tema na organização</li> <li>➤ ActionBB é um evento de inovação e empreendedorismo que trabalha dinâmicas de aceleração e incubação de negócios digitais</li> <li>➤ Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária (Inovagro): apoio creditício também a projetos que viabilizem a adaptação às mudanças climáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A RSO não integra a filosofia corporativa.</li> <li>➤ A empresa possui relatório anual, que é disponibilizado ao público por meio de um website.</li> <li>➤ Possui, desde 2015, uma política específica de Responsabilidade Socioambiental (PRSA).</li> <li>➤ Possui disponíveis os relatórios desde 1997 e segue o modelo da GRI</li> </ul>

(conclusão)

Banco Bradesco	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovação não integra a filosofia corporativa</li> <li>➤ Apresenta atividades de inovação especialmente voltadas a tecnologia e novos modelos de negócios, produtos e serviços (tornar os serviços disponíveis e fáceis de usar para o cliente)</li> <li>➤ InovaBra: programa de parceria entre startups (inovaBra Startups) e nossos polos de inovação (inovaBra Polos), foram criados outros três instrumentos de inovação: o InovaBra Ventures, o InovaBra Hub e o InovaBra Algoritmos.</li> <li>➤ Possui o Comitê Executivo de Inovação (Cein), responsável pela deliberação de iniciativas de inovação no banco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A RSO faz parte da filosofia corporativa.</li> <li>➤ A inclusão bancária faz parte da missão da empresa.</li> <li>➤ Publica seus relatórios anualmente, e segue o modelo da GRI</li> </ul>
Artecola	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inovação faz parte da filosofia corporativa.</li> <li>➤ A empresa foi pioneira no lançamento de diversas inovações para os diferentes mercados em que atua. Também foi a primeira empresa de seu segmento a conquistar recursos para pesquisa junto à FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) em 2001.</li> <li>➤ Em 2010, voltou a ser pioneira em um projeto FINEP, desta vez com o primeiro financiamento do órgão federal a um projeto de internacionalização da inovação.</li> <li>➤ A empresa também se sobressai por estar entre as primeiras a usufruir dos benefícios da Lei do Bem (11.196/05) e da Lei 11.774/08 (incentivos fiscais à inovação tecnológica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A RSO faz parte da filosofia corporativa.</li> <li>➤ Possui disponível o relatório de 2015, e segue o modelo da GRI</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2017)

De modo geral, na análise da filosofia das empresas, em termos de análise qualitativa, não há evidências capazes de provar que as empresas que possuem a inovação ou a responsabilidade social são mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP. Por outro lado, também não é possível, devido ao tipo de análise, refutar a teoria que conecta essas duas capacidades ao mercado da BOP.

Por esse motivo, na próxima subseção, busca-se levantar possíveis grupos estratégicos, a partir de uma análise quantitativa dos dados, verificando se é possível estabelecer conexões entre as características das empresas multinacionais analisadas com o desenvolvimento de negócios no mercado BOP.

#### 5.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS PROPENSOS AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

Em atendimento ao último objetivo específico desta tese, buscou-se levantar grupos estratégicos propensos ao desenvolvimento de negócios na BOP. Cabe ressaltar que esta análise, diferente das subseções anteriores, caracteriza-se por sua perspectiva quantitativa, ou seja, há uma tentativa de estabelecer conexões estatísticas, mesmo que exploratórias, entre as variáveis em análise.

Antes de iniciar as análises quantitativas, atentou-se para a necessidade de um maior nível de compreensão dos dados, tanto em termos estatísticos quanto conceituais, tendo em vista que a análise cuidadosa dos mesmos leva o pesquisador a uma melhor previsão e a uma avaliação mais precisa de dimensionalidade (HAIR Jr. et al., 2005). Sob esta perspectiva, iniciou-se o processo, por meio da preparação de matriz de entrada dos dados. Nesta etapa, foi necessário, antes de tudo, gerar uma planilha de análise, de modo a transformar dados basicamente qualitativos passíveis de análises quantitativas, bem como, explicar a operacionalização e origem dos dados quantitativos. Para tal, o Quadro 10 apresenta cada uma das variáveis utilizadas na análise.

Quadro 10 – Descrição e operacionalização das variáveis quantitativas

(Continua)

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO
<b>Independentes</b>	
<b>Ind_Inter</b> – Índice de Internacionalização	<b>Definição:</b> Variável que descreve o índice de internacionalização das empresas do ano de 2015. Esse índice foi obtido junto a Barakat et al. (2016), sendo ele formado pelos índices de ativos + índice de funcionários + índice de receitas oriundas do exterior.  <b>Operacionalização:</b> variável ordinal
<b>Ind_Ativ</b> - Índice de Ativos	<b>Definição:</b> Variável que descreve o índice de ativos das empresas multinacionais do ano de 2015. Esse índice foi obtido junto a Barakat et al. (2016), sendo ele relativo a análise da relação dos ativos no exterior com os ativos totais da empresa.  <b>Operacionalização:</b> variável ordinal
<b>Ind_Funcio</b> - Índice de Funcionários	<b>Definição:</b> Variável que descreve o índice de funcionários das empresas multinacionais do ano de 2015. Esse índice foi obtido junto a Barakat et al. (2016), sendo ele relativo a análise da relação do número de funcionários no exterior com o número total de funcionários da empresa.  <b>Operacionalização:</b> variável ordinal

<b>Ind_Recei</b> - Índice de Receitas	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve o índice de receitas das empresas multinacionais do ano de 2015. Esse índice foi obtido junto a Barakat et al. (2016), sendo ele relativo a análise da relação do valor total de receitas do exterior com o valor total de receitas da empresa.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável ordinal</p>
---------------------------------------	--

(Continua)

<p><b>Neg_BM&amp;FBov</b> – Empresa negociada na BM&amp;FBovespa</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa é negociada na BM&amp;FBovespa.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não é negociada na BM&amp;FBovespa 1 = é negociada na BM&amp;FBovespa</p>
<p><b>Fil_Inova</b> – Inovação na filosofia de negócios</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui em sua filosofia de negócios (missão, visão, valores, crenças ou afins) a inovação, ou ainda, como estratégia proeminente de negócios.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui inovação como filosofia de negócio 1 = possui inovação como filosofia de negócio</p>
<p><b>Fil_RSO</b> – Responsabilidade Social na filosofia de negócios</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui em sua filosofia de negócios (missão, visão, valores, crenças ou afins) a responsabilidade social (ou termos afins capazes de caracterizar), ou ainda, como estratégia proeminente de negócios.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui RSO como filosofia de negócio 1 = possui RSO como filosofia de negócio</p>
<p><b>Prod_BOP</b> – Lançamento de produtos para BOP</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui evidências de lançamento de produtos na BOP.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui evidências de lançamento de produtos para BOP 1 = possui evidências de lançamento de produtos para BOP</p>
<p><b>Local_BOP</b> – Localiza-se (por unidades) na BOP</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui evidências de localização (por meio de unidades) em municípios ou comunidades da BOP.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui evidências de localização na BOP 1 = possui evidências de localização na BOP</p>
<p><b>Edu_Empr_BOP</b> – Educação de Empresários na BOP</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui evidências de investimento em educação de empresários (ou afins) da BOP.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui evidências de educação de empresários na BOP 1 = possui evidências de educação de empresários na BOP</p>
<p><b>Inv_Inf_BOP</b> – Investimento em infraestrutura para BOP</p>	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa possui evidências de investimento em infraestrutura em municípios ou comunidades da BOP.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui evidências de investimento em infraestrutura na BOP 1 = possui evidências de investimento em infraestrutura na BOP</p>

(Conclusão)

Dependente	
<b>NEG_BOP</b> – Negócios na Base da Pirâmide	<p><b>Definição:</b> Variável que descreve se a empresa se caracteriza ou não por desenvolver negócios na BOP. Corresponde ao cômputo total das variáveis de lançamento de produtos na BOP, localização na BOP, educação de empresários na BOP, e investimento em infraestrutura para BOP.</p> <p>Nesse caso, cabe ressaltar que foram consideradas empresas que possuem negócios na BOP aquelas que apresentavam ações em pelo menos duas das definições estabelecidas na literatura.</p> <p><b>Operacionalização:</b> variável binária (<i>dummy</i>) sendo: 0 = não possui negócios na BOP 1 = possui negócios na BOP</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Cabe explicitar a escolha pela transformação de grande parte das variáveis para variáveis binárias (*dummy*). Isso se deu por este tipo de variável se caracterizar por ser uma variável fictícia, isto é, assumem apenas um de dois valores – em geral 0 ou 1 – para indicar a presença ou ausência de determinada característica (HEIJ et al., 2004).

Após a transformação e organização das variáveis qualitativas em variáveis quantitativas, para o que se contou com apoio dos *softwares* de análise Excel e SPSS Statistics 22, foi analisada a existência de valores ausentes (*missing values*), sendo identificados por uma distribuição de frequência simples dos dados faltantes, sendo que aos valores ausentes nos casos das variáveis ordinais foram atribuídos valor zero, haja vista que não era adequado substituir os dados faltantes pela média encontrada em todos os dados da variável em questão, como sugerem Hair Jr. et al. (2005). Ademais, não houve dados ausentes.

Em seguida, verificou-se a normalidade dos dados, por meio do teste estatístico Shapiro-Wilk haja vista a quantidade de casos ( $n < 50$ ) (SILVA; GARCIA; FARAH, 2012), cujo resultado demonstrou que os dados da pesquisa são tidos como normais.

Transcorrida essa etapa inicial de verificação e preparação da matriz, foi possível partir para a análise bivariada dos dados. Nesta etapa, de modo a estabelecer correlações exploratórias entre as variáveis em análise, procedeu-se a análise de correlação por meio do coeficiente linear de correlação de Pearson (Tabela 1).

Tabela 1 - Coeficiente de correlação entre as variáveis

	<b>Prod_BOP</b>	<b>Local_BOP</b>	<b>Edu_Emp_BO P</b>	<b>Inv_Inf_BOP</b>	<b>NEG_BOP</b>
<b>Prod_BOP</b>	1				
<b>Local_BOP</b>	,299	1			
<b>Edu_Emp_BOP</b>	,296*	,334*	1		
<b>Inv_Inf_BOP</b>	-,079	,175	,134	1	
<b>NEG_BOP</b>	<b>,296*</b>	<b>,509**</b>	<b>,722**</b>	<b>,535**</b>	1

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Notas:** Neg\_BOP – Negócios na Base da Pirâmide; Prod\_BOP – Lançamento de produtos para BOP;

Local\_BOP – Localiza-se (por unidades) na BOP; Edu\_Empr\_BOP – Educação de Empresários na BOP;

Inv\_Inf\_BOP – Investimento em infraestrutura para BOP

Cabe ainda, antes da avaliação das relações verificadas apresentar o significado dos coeficientes de correlação de Pearson (r). De acordo com o explicitado em Hair Jr. et al. (2005) é considerada uma: (1) relação muito forte quando a variação é entre 0,91 e 1,00; (2) alta quando a variação é entre 0,71 e 0,90; (3) moderada quando a variação é de 0,41 e 0,70; (4) pequena, mas definida quando varia entre 0,21 e 0,40; e (5) leve, quase imperceptível quando a variação encontra-se entre 0,01 e 0,20.

Dentre as relações obtidas, verificou-se a localização das empresas em comunidades ou municípios da BOP, o investimento em educação de empresários na BOP (ou afins) e o investimento em infraestrutura para a BOP possui uma relação moderada com o desenvolvimento de negócios das empresas multinacionais analisadas na BOP. Verificou-se ainda, que a oferta de produtos para a BOP se relaciona em intensidade leve com o desenvolvimento de negócios das empresas multinacionais analisadas na BOP.

Verifica-se ainda, que há uma relação entre a oferta de produtos para BOP e a localização das empresas em comunidades ou municípios da BOP com o investimento em educação de empresários na BOP (ou afins).

Com a análise de correlação bivariada buscou-se ainda verificar o grau de relacionamento entre as características das empresas multinacionais brasileiras, especialmente voltadas ao índice de internacionalização, e filosofia de inovação e responsabilidade social com o desenvolvimento de negócios na BOP. Por meio dela, foi possível medir a força do



relacionamento ou o grau de associação entre as variáveis, e com isso, reduzir os erros de previsão (HAIR et al., 2005).

Tabela 2 - Coeficiente de correlação entre as variáveis

	Ind_Inte	Ind_Ativ	Ind_Rec	Ind_Fun	Neg_BM&	Fil_Ino	Fil_RSO	NEG_BO P
Ind_Inte	1							
Ind_Ativ	-,869**	1						
Ind_Rec	-,925**	,749**	1					
Ind_Fun	-,902**	,736**	,891**	1				
Neg_BM&	-,118	-,206	-,131	-,107	1			
Fil_Ino	-,123	-,013	,119	,210	,059	1		
Fil_RSO	-,033	-,154	-,033	-,005	-,059	,388**	1	
NEG_BOP	-,085	,106	,091	,188	,075	,247	,101	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Notas: Ind\_Inte – Índice de Internacionalização; Ind\_Ativ - Índice de Ativos; Ind\_Fun - Índice de Funcionários; Ind\_Recei - Índice de Receitas; Neg\_BM& – Empresa negociada na BM&FBovespa; Fil\_Ino – Inovação na filosofia de negócios; Fil\_RSO – Responsabilidade na filosofia de negócios; Neg\_BOP – Negócios na Base da Pirâmide

Ante ao exposto observa-se que, não houve relação estatística entre as características das empresas multinacionais brasileiras, mais especificamente, o índice de internacionalização e seus índices secundários, filosofia de inovação e responsabilidade social com o desenvolvimento de negócios na BOP – confirmando as evidências levantadas na etapa qualitativa.

Dentre as relações obtidas, verificou-se que o índice de ativos, índice de funcionários e índice de receitas das empresas multinacionais analisadas tem relação forte ou muito forte com o índice de internacionalização. Verificou-se ainda, uma correlação definida entre a responsabilidade social e inovação nas empresas multinacionais.

Em uma análise exploratória em busca de outras variáveis que poderiam inferir no desenvolvimento de negócios na BOP, verificou-se uma relação com o ano de fundação da empresa ( $r = -,283$ ) inferindo assim que, empresas com mais tempo de atuação (desde sua fundação) estão mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP.

Pode-se inferir, destarte, que não é possível estabelecer um grupo específico de empresas mais propensas ao investimento no mercado da BOP. O setor da empresa não se

mostrou determinante na entrada no mercado da BOP, da mesma forma que, empresas que possuem em sua filosofia de negócios a inovação e a responsabilidade social não se mostraram mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP, da mesma forma, como o índice de internacionalização.

Contudo, pode-se afirmar, com base nos resultados que, empresas mais antigas possuem mais propensão ao investimento, bem como, empresas que se localizam em comunidades ou municípios da BOP ou que ofertam produtos para a BOP costumam investir no desenvolvimento de empresários locais da BOP – provavelmente, como uma forma de melhorar seu local, bem como, tornar esse extrato capaz de se tornar um consumidor real.

Os resultados auferidos no capítulo 5 desta tese, possuem sua discussão apresentada no próximo capítulo. Busca-se estabelecer conexões teóricas e práticas dos resultados, de modo a construir e complementar a teoria vigente – a partir da experiência de MNCs brasileiras.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo analisou-se se as empresas multinacionais brasileiras vêm desenvolvendo negócios na BOP e como operam nesses mercados. Baseada na construção teórica existente sobre o desenvolvimento de negócios na BOP, partiu-se do pressuposto de que as empresas multinacionais são capazes de contribuir para o alívio da pobreza criando atividades comerciais nesses mercados (KOLK; VAN TULDER, 2010), por possuírem *know-how* tecnológico e de gestão (SA'NCHEZ; RICART; RODRIGUEZ, 2007; SIMANIS; HART; DUKE, 2008).

Os resultados, permitem tecer importantes contribuições à teoria de negócios na BOP, apresentando a prática das empresas multinacionais brasileiras na BOP. Em primeiro lugar, o estudo traz algumas evidências sobre as atividades das multinacionais brasileiras, contribuindo para a lacuna de pesquisa levantada por Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014). Foi possível verificar que as MNCs analisadas não possuem o desenvolvimento de negócios no mercado BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – o que é possível ser observado na forma como estas empresas se relacionam com a BOP. Isso reflete num baixo nível de engajamento baixo das empresas MNCs com o desenvolvimento da BOP, contrariando, de certo modo, os achados de Schuster e Holtbrügge (2012), que em seu estudo, evidenciaram haver comprometimento das MNCs com a BOP.

Embora este estudo não tenha comparado sistematicamente empresas MNCs e domésticas, pode-se inferir que as empresas analisadas possuem um pequeno número de iniciativas na BOP, corroborando com os achados de Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), que inferem que grande maioria das iniciativas vem de pequenas empresas locais.

Verifica-se, contudo, que há MNCs mais engajadas, seja como uma oportunidade de expansão de seus mercados mais tradicionais (como é o caso do Banco Bradesco e Banco do Brasil) ou então, como uma necessidade pela realidade que cerca a empresa (como é o caso da Vale, Artecóla, Natura e Klabin). Essa constatação levanta a segunda contribuição à teoria dessa pesquisa. Somente uma pequena parcela das MNCs desenvolveram produtos para atender a demanda dos mercados BOP, isto é, tratam esse extrato como potencial mercado. Isso mostra que, apesar das expectativas da literatura em as empresas multinacionais assumirem responsabilidade na oferta de produtos e serviços úteis e acessíveis (PRAHALAD, 2010; SA'NCHEZ; RICART; RODRIGUEZ, 2007; SIMANIS; HART; DUKE, 2008), a realidade das empresas analisadas ainda não reflete essa responsabilidade no desenvolvimento de mercados BOP.

No que tange aos produtos que as MNCs (Banco Bradesco e Banco do Brasil) estão destinando para o mercado, são resultado da interpolação dessas empresas com parceiros não tradicionais (inclusive ambas instituições foram parceiras no início do processo), e com governo. Estes achados fortalecem os pressupostos de Hart e London (2004) e Si et al. (2015) de que nesse mercado é necessária a cooperação com parceiros não tradicionais, como ONGs, os governos regionais e os grupos comunitários. Esse mesmo movimento de cooperação fica evidente também no relacionamento que as empresas multinacionais possuem com o ambiente, entre aquelas que desenvolvem ações direcionadas ao treinamento ou educação de empresários da BOP, ou ainda, que investem em infraestrutura local.

Este estudo corrobora, ainda, com grande parte da literatura de negócios na BOP (AUSTIN et al., 2007; PRAHALAD, 2010; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014; SI et al., 2015; LONDON; HART, 2004), quando observado o papel dessas empresas na criação de oportunidades de negócios e emprego que melhoram de forma sustentável a vida dos pobres, ou seja, as empresas devem, em primeiro momento, intervir nas condições ambientais da região, por meio da geração de empregos, treinamento ou educação para empresários localizados em comunidades BOP, ou ainda, investir na infraestrutura local para comunidades da BOP, de modo que, haja condições para a população desta região se tornar um potencial mercado consumidor.

Possivelmente isso aconteça, pois, no Brasil, há uma série de dificuldades envolvidas no atendimento de demandas de mercados BOP. Hammond et al. (2007) e Schuster e Holtbrügge (2012) já apresentavam que mercados emergentes, de modo geral, possuem problemas não somente por terem uma grande parte da população de baixa renda, mas sim, por sua política instável, tecnologia deficitária, e uma lacuna de oportunidades de emprego que impedem essas pessoas de encontrarem sua própria fuga da pobreza. Os mesmos autores já afirmavam, e o contexto brasileiro pode ser usado como prova disso, que os esforços públicos não são capazes de mudar substancialmente esta situação, embora amenizem.

Ao se verificar que as empresas analisadas ainda se voltam em intervir nas condições ambientais da região, cabe levantar uma outra discussão pertinente. Esta ação pode não representar um negócio na BOP na ideia de transformá-los em um grupo capaz de consumir, e sim, uma demanda da comunidade junto à empresa, no sentido de retornar à comunidade uma parte dos seus lucros ou ganhos auferidos naquele ambiente. Nesta perspectiva, em nível teórico, a responsabilidade social pode explicar esse comportamento, sob a lente proposta por

Kolk e Van Tulder (2010), onde estes sustentam que a RSO pode gerar vantagens financeiras e de mercado para as MNCs.

Mesmo que a RSO nesta pesquisa não tenha mostrado uma correlação com o investimento na BOP, cabe inferir que é difícil separar ações puras de RSO de negócios na BOP. Isso porque existem algumas ações comuns entre os estudos de RSO e BOP, como é o caso da valorização do papel dos governos, organizações intergovernamentais, ONGs e gestores na criação de cadeias de valor socialmente responsável, bem como, no auxílio à redução da pobreza – conforme já proposto por Vachani e Post (2012).

Os resultados desta pesquisa foram divergentes, contudo, com grande parte da teoria e negócios na BOP (por exemplo: ANDERSON; MARKIDES, 2007; ARNOULD; MOHR, 2005); BRINKERHOFF, 2008; DUBIEL; ERNST, 2013; ERNST et al., 2015; LEE *et al.*, 2011; YANG *et al.*, 2012; PANSERA; OWEN, 2015, entre outros), quando se trata do papel da inovação nos negócios na BOP. Não houve evidências, tanto na análise qualitativa dos dados, quanto na análise quantitativa, de que as empresas que possuem a inovação na filosofia corporativa, ou como estratégia proeminente, eram mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP. Verificou-se, que ambas empresas, as que possuem a inovação como estratégia proeminente de negócios quanto as que não possuem, investem ou não em mercados BOP. Não é possível estabelecer um padrão de comportamento.

Esse resultado, contudo, deve ser analisado e tomado com cuidado, pois isso não significa que a inovação não seja importante no desenvolvimento de negócios na BOP, apenas não há uma relação linear que mostre que as empresas que desenvolvem negócios na BOP sejam mais ou menos inovadoras do que as outras MNCs analisadas.

Por outro lado, em relação aos tipos de inovação que as empresas adotam, há uma contribuição deste estudo para a teoria, à medida em que, ele colabora com a teoria de que satisfazer as necessidades de pessoas na BOP consiste em uma revalidação fundamental do modelo de negócio, isto é, uma inovação de paradigma, para desenvolver sistemas alternativos sustentáveis (FORBES; WIELD, 2002; BESSANT; TIDD, 2009). Esta pesquisa mostrou que, das seis empresas mais engajadas com a BOP (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Klabin, Natura e Vale), quatro delas (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Natura) possuem evidências que caracterizam, além de outros tipos, inovação de paradigma no desenvolvimento de novos mercados, e na exploração de mercados já existentes.

Em termos de oferta de produtos para o mercado BOP, cabe evidenciar ainda que o tipo de negócio das duas MNCs que atendem esse mercado (Banco Bradesco e Banco Brasil) seja determinante, ou seja, na literatura há diversas evidências de negócios de bancos e empresas de microfinanças neste mercado (YAMASHITA; REGO, 2009), especialmente na forma de microcrédito, como é o caso de Grameen Bank (YUNUS, 2008), o Banco Palmas (SILVA; GONÇALVES; CALOU, 2008), Programa Empreender Bananeiras (MOURA; MACHADO; BISPO, 2015), entre outros. Não obstante, ao desenvolver o poder de compra, a prática do microcrédito está intimamente relacionada ao contexto de inovação para a base da pirâmide, admitindo assim os pressupostos de Prahalad e Hart (2002), Yunus (2008) e seus seguidores.

Essas duas empresas (Banco Bradesco e Banco Brasil), ainda possuem uma vantagem em relação à grande parte das outras empresas analisadas: o número de unidades de negócios. Tanto o Banco Bradesco como o Banco do Brasil possuem unidades ou representantes em todos os municípios brasileiros. Nesse sentido, é possível estabelecer uma explicação de porque essas duas empresas são mais engajadas – partindo do pressuposto de que, a estratégia de inovação para a BOP parece ser mais voltada a descobrir o “o que” e “onde” servir estes consumidores (ANDERSON; MARKIDES, 2007). Nesse caso, a localização das empresas facilita o acesso aos mais remotos pontos rurais, bem como, o tipo de negócio permite adaptar produtos no *mix* que tenham potencial de atender à necessidade desse extrato. Nesse ponto, esta pesquisa corrobora com as evidências de Anderson e Markides (2007) que sustentam que em mercados da BOP o objetivo não está em descobrir novos benefícios para o produto, mas para oferecer ou adaptar os produtos acessíveis a este mercado, bem como, desenvolver canais de distribuição adequados, vantagens que o Banco Bradesco e o Banco do Brasil possuem.

A busca por identificar grupos de MNCs propensos ao desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, levanta mais uma discussão desta tese. Os resultados mostram não haver grupos mais ou menos propensos a desenvolver negócios na BOP. Características das empresas, como setor de atuação, filosofia de negócios ou índice de internacionalização não se mostraram relacionados ao desenvolvimento de negócios na BOP. Esse resultado difere de achados anteriores, como de Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), quando estes comentam que grande parte das iniciativas na BOP são advindas de alguns setores de atuação, especialmente microfinanças, tecnologias de comunicação, ou ainda, em alimentos e bebidas. Contudo, foi

possível observar que empresas mais antigas (leia-se, fundadas há mais tempo) possuem uma leve propensão ao investimento.

Verificou-se também que empresas que se localizam em comunidades ou municípios da BOP ou que ofertam produtos para a BOP costumam investir no desenvolvimento de empresários locais da BOP. Esses resultados confirmam a teoria de Prahalad (2010) quando ele fala que é necessário que as empresas desenvolvam um ecossistema para criação de riqueza, e também de Schuster e Holtbrügge (2014), que trazem a necessidade de treinamento e educação de empresários locais em mercados de baixa renda para que estes sejam capazes de assumir atividades comerciais específicas. Como explicam Prahalad e Hart (2002), o fomento ao microempreendedorismo é fundamental no desenvolvimento dos canais de distribuição dos produtos, bem como, para promover o potencial de ganho dessa camada, de modo que eles tenham condições de ascender socialmente.

Por fim, os achados desta pesquisa permitem tecer algumas implicações para a prática empresarial. Em primeiro lugar, cabe sugerir que as empresas, multinacionais devem considerar o mercado da BOP, não somente como potencial de obter lucros e resultados econômicos, mas também, pela possibilidade de melhorar a realidade que as cerca. No Brasil, especialmente, há um grande número de pessoas na BOP, que precisam de apoio de todos os setores, seja público, privado ou terceiro setor, para que no futuro tenha-se uma melhoria na qualidade de vida de todos. Cabe observar, que não é necessário que a empresa necessariamente desenvolva um produto destinado a esse mercado, mas sim, que auxilie em seu desenvolvimento, não demandando, na grande maioria das vezes, grandes investimentos financeiros – como é o caso de grande parte das empresas analisadas nesta tese.

Pode-se concluir ainda, conforme já era previsto, que as MNCs brasileiras por vezes atendem a este mercado de forma inconsciente. Grande parte das empresas analisadas não possuía clara a estratégia de negócios na BOP, mesmo entre as mais engajadas. Recomenda-se que as empresas reavaliem suas ações de modo a compreender se adotam estratégias voltadas ao desenvolvimento na BOP, haja vista que, ter consciência disso pode gerar vantagens relacionadas à imagem da empresa (como já proposto anteriormente por Wood, Pitta e Franzak, 2008), caso usadas de forma adequada pela equipe de marketing.

A última constatação e recomendação para a prática, direciona-se aos acionistas e diretores das MNCs. Evidente que a teoria reconhece que os gestores irão considerar em sua estratégia corporativa ações capazes de gerar vantagens competitivas em mercados internacionais. Nesse sentido, embora o mercado da BOP envolva uma série de dificuldades,

recomenda-se que ele seja observado por suas vantagens únicas para as empresas, como um mercado grande – em termo de número de consumidores – e as suas altas taxas de crescimento, oportunidades de inovação e diluição dos custos gerais.

Por fim, em contribuição com o proposto por Prahalad (2005; 2010), as empresas multinacionais, a fim de justificar energia, recursos e inovação necessários para o desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, precisam torná-la um elemento-chave em sua filosofia corporativa, sendo que isso é uma realidade de poucas. Parece ser difícil esperar resultados em curto prazo oriundos desse mercado, e por este motivo, não é possível vislumbrar que em curto prazo as MNCs entrem de forma agressiva neste mercado. Enquanto isso, o melhor caminho, acima de tudo, é o respeito aos consumidores da base da pirâmide como indivíduos – e isso é uma ação que todas as empresas podem desenvolver.



## 7 CONCLUSÕES

As oportunidades de negócios no mercado da BOP levantadas inicialmente por Prahalad (2010) que chamou as empresas multinacionais para assumirem um papel em prover produtos e serviços as pessoas da base da pirâmide e que já teve uma série de histórias de sucesso ao redor do mundo (por exemplo: Unilever, Avon, Cemex, Vodafone...), instigaram o desenvolvimento desta pesquisa. O mais interessante nesta teoria, é que diferente da teoria de negócios sociais, negócios na BOP mostram que é possível atender aos mais pobres e ainda auferir lucros (HART, 2010).

Com base nisso, esta tese destinou-se a investigar e descrever os negócios de empresas multinacionais brasileiras em mercados da base da pirâmide. Foi utilizada como população de empresas multinacionais brasileiras, aquelas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. O *Ranking* citado traz a análise de 50 empresas, onde uma foi excluída haja vista que este, encontrava-se em recuperação judicial na época de desenvolvimento deste estudo.

As multinacionais analisadas, isto é, que integram a amostra desta pesquisa, em um total de 49 MNCs, atuam em diversos setores da economia, como tecnologia da informação e comunicação, alimentos e bebidas, indústria química e farmacêutica, materiais de construção, siderurgia e metalurgia e fabricação de máquinas e equipamentos, veículos e aeronaves, sendo estas as mais representativas na amostra.

O levantamento das ações das empresas multinacionais brasileiras na BOP, pautou-se inicialmente no levantamento bibliográfico desenvolvido para identificar o que é considerado um negócio na base da pirâmide. Por este motivo, as outras etapas do estudo se pautaram nos seguintes fundamentos: lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; e, investimento em infraestrutura local para comunidades da BOP.

Nesta perspectiva, inicialmente verificou-se na literatura as bases para o desenvolvimento de negócios na BOP. Foi possível identificar que a responsabilidade social e a inovação poderiam servir como elementos iniciadores do desenvolvimento de negócios na BOP. Assim, estas teorias não somente embasaram a pesquisa em campo, como foram teorias fundamentais para a tese.

Em seguida, por meio da pesquisa em fontes de dados secundários, disponíveis em fontes online das empresas parte da amostra, buscou-se evidências sobre os negócios de

empresas multinacionais brasileiras no mercado da BOP. Foi possível verificar que algumas empresas multinacionais brasileiras, desenvolvem negócios no mercado da BOP, sendo que se grande parte dessas ações se devem a localização da empresa em comunidades BOP, e nessa perspectiva o desenvolvimento acontece por meio da geração de empregos, que pode intervir nas condições ambientais daquela comunidade. Outra ação comum entre as empresas analisadas é investimento no treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP, e ações que podem ser consideradas afins, como capacitação da comunidade local.

Foi possível verificar ainda, que as empresas participantes não possuem os negócios no mercado da BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – e sim, há empresas mais engajadas com a causa, seja como uma oportunidade de expansão de seus mercados mais tradicionais (como é o caso do Banco Bradesco e Banco do Brasil) ou então, como uma necessidade pela realidade que cerca a empresa (como é o caso da Vale, Arteccla, Natura e Klabin). Infere-se assim, que algumas MNCs possuem mais de uma única ação que beneficia esse mercado, como por exemplo, o Banco Bradesco, Arteccla, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil - que foram consideradas as mais engajadas com a BOP e tiveram suas ações descritas neste estudo.

Infere-se que apenas duas empresas multinacionais brasileiras possuem integrado à sua cadeia de valor, isto é, enquanto produto: Banco do Brasil e Banco Bradesco. Cabe levantar que, verifica-se pela natureza dessas instituições, a primeira pública e que naturalmente deve dispor de serviços aos mais diversos mercados, e a segunda, que está compelida a ofertar produtos para este extrato da pirâmide. Logo, em termos de empresas que efetivamente tem a BOP como oportunidade de mercado, tem-se que as empresas MNCs brasileiras ainda não visualizaram este mercado, diferente de MNCs estrangeiras, que vem até o Brasil explorar o mercado BOP.

Tendo levantado na literatura que a inovação e a responsabilidade social serviriam de iniciadores do desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, esta pesquisa buscou-se analisar como essas relações se davam na amostra de MNCs brasileiras analisadas. Os resultados, tanto os qualitativos quanto os quantitativos mostraram não haver provas de que as empresas que possuem a inovação ou a responsabilidade social são mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP.

Por fim, buscando então diagnosticar grupos propensos ao desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, foram procedidas algumas análises exploratórias, com vistas a

estabelecer relações estatísticas entre as características das empresas multinacionais analisadas com o desenvolvimento de negócios no mercado BOP. Não foi possível estabelecer um grupo específico de empresas mais propensas ao investimento no mercado da BOP. O setor das MNCs brasileiras não se mostrou determinante na entrada no mercado da BOP, da mesma forma que, empresas que possuem em sua filosofia de negócios a inovação e a responsabilidade social não se mostraram mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP, da mesma forma, como o índice de internacionalização.

Pode-se afirmar somente que as empresas mais antigas possuem uma leve propensão ao investimento, bem como, que empresas que se localizam em comunidades ou municípios da BOP ou que ofertam produtos para a BOP costumam investir no desenvolvimento de empresários locais da BOP, provavelmente, como uma forma de melhorar seu local, bem como, tornar esse extrato capaz de se tornar um consumidor real.

Tomando por base o que se esta tese se propôs, pode-se concluir que as empresas multinacionais brasileiras ainda não vislumbraram o mercado da base da pirâmide como potencial mercado, ou seja, o integraram efetivamente em sua cadeia de valor. Isso mostra que, mesmo no Brasil – um país que ainda é assolado por graves desigualdades e onde há uma grande fatia da população que ainda vive em condições precárias de acesso as condições básicas de vida – poucas são as empresas que voltaram sua atenção a este mercado, que continua sendo uma grande incógnita.

Assim, deve-se levantar que em termos de desenvolvimento de negócios no mercado BOP por parte de empresas multinacionais brasileiras, ainda há um longo caminho a percorrer, em termos práticos e também, em termos teóricos. As oportunidades de mercado BOP existem, principalmente no Brasil, e verifica-se que, MNCs estrangeiras vem até o Brasil e inserem a BOP em sua cadeia de valor, ao passo que as empresas de capital doméstico, não vislumbraram ou ainda não estão aptas a competir ou então a ofertar produtos aos mais pobres de modo lucrativo.

## 7. 1 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Assim como qualquer pesquisa, mesmo tendo atingido seu objetivo, cabe levantar suas limitações – algumas inerentes ao tipo de pesquisa, outras ao método de pesquisa, e por fim, por sua amostra. Estas são apresentadas nesta subseção.

Em primeiro lugar, deve-se levantar a dificuldade de conduzir pesquisas com empresas brasileiras. Isso porque, empresas brasileiras, de um modo geral, não publicam suas informações ao público, principalmente por considerarem que isso pode dar aos concorrentes acesso a informações competitivas importantes. Nesse sentido, grande parte das pesquisas brasileiras com empresas seguem duas metodologias básicas. A metodologia mais comum é a condução de *surveys*, onde há a inferência das crenças e opiniões próprias dos respondentes nos questionários – bem como, elas podem ser facilmente manipuladas de modo consciente ou inconsciente. Outra metodologia comumente utilizada, mas essa se limita a um pequeno grupo de empresas, são conduzidas junto as empresas listadas na BM&FBovespa – que em comum, possuem informações econômicas e financeiras publicadas e há possíveis bases de dados disponíveis para compra de dados já manipulados – o que possibilita análises temporais.

Essas duas metodologias, com suas próprias limitações, pareceram as soluções mais lógicas para condução deste estudo. Contudo, ao conduzir uma *survey* relativa a um tema tão ‘sensível’ em termos de interesses das empresas, mas também por sua dificuldade de conceituação e compreensão, o resultado poderia ter sido pouco real e representativo do comportamento das empresas. As empresas listadas na BM&FBovespa, por sua vez, não disponibilizam informações sobre seu índice de internacionalização – sendo que este era pré-requisito para pesquisa.

Por estes motivos, e baseado em pesquisas internacionais, conduziu-se uma pesquisa documental, utilizando dados disponíveis online, de uma amostra de empresas multinacionais. A principal desvantagem da pesquisa documental pode estar relacionada ao acesso às informações, que pode ser restrito em algumas empresas (CELLARD, 2008). Para o mesmo autor, outra desvantagem está no fato do documento ser o elemento essencial de uma pesquisa documental, embora o pesquisador não possua domínio sobre a cientificidade desses dados, e por isso, a análise deve ser mais cuidadosa se for comparar com a pesquisa bibliográfica em que seus documentos já receberam algum tratamento científico, como artigos, livros, dicionários (SÁ-SILVA et al., 2009). Essas dificuldades foram verificadas na condução desta pesquisa, e buscou-se minimizar seus efeitos, especialmente pela busca de dados complementares. Verificou-se ainda, a falta de acesso a documentos de algumas empresas – especialmente as não listadas na BM&FBovespa (que possuíam informações, mas talvez não o suficiente).

Outra limitação está no tipo de pesquisa conduzida, haja vista que, exigiu muito da interpretação da pesquisadora a respeito das informações coletadas. De modo consciente ou inconsciente é possível que algum dado tenha sido tratado de modo equivocado. Essa limitação é inerente as pesquisas qualitativas, que também possuem suas vantagens, haja vista que, foi possível desenhar um esboço sobre negócios de empresas multinacionais brasileiras na base da pirâmide – o que não seria possível em uma pesquisa meramente quantitativa.

A amostra das empresas utilizada na análise também pode ser vista com uma limitante da pesquisa. Esta amostra pode não ser representativa de todas as empresas multinacionais brasileiras, tratando-se de um levantamento do tipo *survey* que resulta no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Ao mesmo tempo, utilizar-se deste *ranking* deu importante base a pesquisa, pois foi possível conhecer, essencialmente os índices relativos a internacionalização das empresas – sendo elas, efetivamente caracterizadas como empresas multinacionais.

Estas limitações, contudo, não delimitam a importância da pesquisa ora conduzida, mas resulta em recomendações para pesquisas futuras – que será descrito na última seção desta tese.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir dos resultados auferidos na pesquisa, bem como, da discussão proposta, e das limitações de estudo levantadas, uma série de novas questões de pesquisas emergem, que são apresentadas a seguir.

A primeira questão que cabe ser levantada refere-se à necessidade de alinhamento teórico do que é BOP. Isso porque, há diferenças consideráveis na concepção de BOP, que deve considerar as diferenças entre a BOP Indiana, a BOP africana, a BOP Chinesa e a BOP da América Latina. Estudos que versem sobre as especificidades destes mercados, e de como as empresas podem se localizar nestas regiões são necessários para compreensão e amadurecimento do tema.

A segunda questão de pesquisa se refere ao papel do empreendedor ou da equipe da gestão das MNCs no desenvolvimento de negócios na BOP. Já há algumas evidências sobre o papel da liderança influenciar a RSO e que essa pode criar valor nos mercados BOP (LAKSHMAN, 2009), que podem contribuir ou iniciar o desenvolvimento de uma pesquisa neste tema.

Outra oportunidade de pesquisa, talvez a mais capciosa, seja aplicar as principais teorias da estratégia para explicar a escolha estratégica das empresas buscarem o mercado

BOP. Nesse caso, há pesquisas em nível internacional que tentaram explicar o desenvolvimento de negócios na BOP por meio da Teoria da Dependência de Recursos (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014) ou por meio da Teoria Institucional (ANGELI; JAISWAL, 2015). Em termos de negócios internacionais, Schuster e Holtbrügge (2012) tentaram relacionar a entrada em mercados BOP com a perspectiva do aprendizado de Johanson e Vahlne (1977). Contudo, atualmente há necessidade de conduzir novas pesquisas para verificar como essas teorias, bem como, teorias como a Visão Baseada em Recursos (VBR) e das capacidades dinâmicas se alinham à experiência das empresas brasileiras em mercados BOP.

Outra lacuna e possibilidade natural de pesquisa, surge dos resultados desta pesquisa. Recomenda-se que as empresas que foram identificadas como as mais engajadas devem ter suas ações e escolhas estratégicas no mercado BOP investigadas em profundidade de modo a verificar se estes negócios geram vantagens competitivas, e se geram, quais são as vantagens em explorar este mercado.

Em termos metodológicos, esta pesquisa pode ser complementada e estendida em pelo menos duas formas. A primeira, seria a condução de uma pesquisa *survey* com as empresas multinacionais, e seus resultados não somente comparados, mas analisados sistematicamente de modo a ser capaz de estabelecer efetivas ações na base da pirâmide ou não. Em segundo lugar, entrevistas confirmatórias poderiam ser conduzidas junto as empresas. Esse método poderia complementar e explicar uma série de informações e dados que não foi possível explicar no estudo ora conduzido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, R.V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C.A.; GANAPATHI, J. Putting the's back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- AHMED, J. U. Documentary research method: New dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, v.4, n.1, p. 1-14, 2010.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C.. Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, v.49, n.1, p.83-88, 2007.
- ANDRÉ, T. *Institutionalization of impact investing through societal management pressures: an action research inquiry*. Ecole Polytechnique, 2015. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01180070/document>. Acesso em jan./2016.
- ANGELI, F.; JAISWAL, A.K. Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. *Long Range Planning*, v.48, p.182-199, 2015.
- ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, T. Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*, v. 49, n.4, p.814-842, 2012
- ARNOULD, E. J.; MOHR, J. J. Dynamic transformations for Base-of-the-Pyramid market clusters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.33, n. 3, p. 254-274, 2005.
- ARTZ, K.W.; NORMAN, P.M.; HATFIELD, D.E.; CARDINAL, L.B. A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, p. 5, p.725-740, 2010.
- AULT, J.K.; SPICER, A. *Comparative institutional advantages at the bottom of the pyramid: explaining cross-national differences in the growth of commercial microfinance*. Working Paper, University of South Carolina, Columbia, 2008.
- AUSTIN, J.; MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G.; FEDATO, C.; FISCHER, R. M. Building new business value chains with low-income sectors in Latin America. In: RANGAN, K.; QUELCH, J.; HERRERO, G.; BARTON, B. (eds). *Business solutions for the global poor: Creating social and economic value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007, p. 193-206.
- AZMAT, F.; SAMARATUNGE, R. Exploring customer loyalty at bottom of the pyramid in South Asia. *Social Responsibility Journal*, v.9, n. 3, p. 379-394, 2013.
- BACKMAN, J. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press, 1975.
- BAILEY, K. D. *Methods of social research*. 4. ed. New York: Free Press, 1994

BANERJEE, A. V.; DUFLO, E. The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspectives*, v.21, n. 1, p. 141-167, 2007.

BARAKAT, L.L. et al. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016*. 11ª Ed., São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2016.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDY, R.; DREW, S.; KENNEDY, T.F. Foreign Investment and Ethics: How to Contribute to Social Responsibility by Doing Business in Less-Developed Countries. *Journal Business Ethics*, v. 106, p. 267-282, 2012.

BATAGLIN, J. Inovação Sustentável e a Base da Pirâmide (BOP): Um Estudo de Caso na Unilever. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA, 6., São Paulo, 2014. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2014.

BELE, S.; BELE, S. Corporate Social Responsibility as a Business Strategy for Market Expansion. *IRACST – International Journal of Commerce, Business and Management*, v.4, n.1, p.887-896, Fev. 2015.

BELLAK, C. How domestic and foreign firms differ and why does it matter? *Journal of Economic Surveys*, v.18, p.483-514, 2004.

BELTRÃO, R. E.; NOGUEIRA, F. A. A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35, Rio de Janeiro/RJ, *Anais...* Anpad, Rio de Janeiro/RJ, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BHATTACHARYA, A.K.; MICHAEL, D.C. How local companies keep multinationals at bay. *Harvard Business Review*, v.6, p.84-95, 2008.

BM&FBOVESPA. Segmentos de listagem das empresas. Disponível em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/). Acesso em jul./2017.

BOWEN, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, p. 43-53, January/February, 1995.

BRINKERHOFF, J. M. What does a goat have to do with development? Diasporas, IT, and the case of Thamel.com. *Information Technologies & International Development*, v. 4, n. 4, p. 9-13, 2008.

BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Thousand Oaks*, v.6, n.1, p.97-113, 2006.



BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. *The Future of the Multinational Enterprise*. Basingstoke/UK: MacMillan, 1976.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CASANOVA, L.; DUMAS, A. Corporate social responsibility and Latin American multinationals: is poverty a business issue? *Universia Business Review*, v. 25, p. 132-145, 2010.

CASTELLS, M.; HALL, P. *Technopoles of the world: the making of the 21st century industrial complexes*. London, England: Ed. Routledge, 1994

CAVES, R.E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge/US: Cambridge University Press, 1996.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L.; PIRES, A. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, (p. 295-316).

CHACAR, A.S.; CELO, S.; THAMS, Y. The Performance of Multinational Affiliates versus Domestic Firms. *Journal of Management Policy and Practice*, v.11, n.4, p.47-60, 2010.

CHATURVEDI, A.; CHIU, C.-y.; VISWANATHAN, M. Literacy, negotiable fate, and thinking style among low-income women in India. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v.40, n.5, p. 880-893, 2009.

CHEUNG, M.; BELDEN, M. Beyond Business Basics at the Base-of-the-Pyramid: the Perspectives of Multinational Corporations. *Business Management Dynamics*, v.3, n.6, p.27-32, 2013.

CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo/SP: Makron Books, 2001.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

D'ANDREA, G.; MARCOTTE, D.; MORRISON, G.D. Let Emerging Market Customers Be Your Teachers. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 12, p. 115-120, 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.

DAVIES, J.; LLUBERAS, R.; SHORROCKS, A. Credit Suisse - *Global Wealth Report 2015*. Disponível em: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E>. Acesso em mar./2016.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, v. 2, p. 70-76, 1960.

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, v. 10, p. 45-50, 1967.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUBIEL, A.; ERNST, H. *Success factors of new product development for emerging markets*. In: KAHN, K.; KAY, S. E.; GIBSON, G.; URBAN, S. (eds.). *The PDMA handbook of new product development*, 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 2013. (p.100-114)

DUNNING, J.H. The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, v.25, p. 289-336, 1973.

ERNST, H.; KAHLE, H.N.; DUBIEL, A.; PRABHU, J.; SUBRAMANIAM, M. The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, v.32, n. 1, p.65-79, 2015.

FAGERBERG, J.; SRHOLEC, M.; VERSPAGEN, B. *Innovation and Economic Development*. In: HALL, B. H.; ROSENBERG, N.; van den BERGH, J. C. (Eds.). *Handbook of the Economics of Innovation*, v. 2, p. 833-872, 2010.

FILARDI, F.; TRINTA, J. L.; CARVALHO, B. Características do Consumo de Beleza na Base da Pirâmide: Análise da Percepção dos Participantes do Mercado. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 2, p. 123-153, 2015.

FLAMMER, C. Does Product Market Competition Foster Corporate Social Responsibility? *Academy of Management Proceedings*, v.1, p.1-40, 2013.

FORBES, N.; WIELD, D. *From followers to leaders*. London: Routledge, 2002.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, v. 2, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, C.; SOETE, L. *The economics of industrial innovation*. 3ª ed., London: Pinter, 1997.

FREITAS, I.; CARVALHO, D. E. O aumento no acesso à internet por jovens da base da pirâmide no Brasil e suas particularidades. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 4, n. 2, p. 132-163, 2012.

GALEGO-ALVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M.T.P. Corporate social responsibility practices at brazilian firms. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 12-27, 2014.

GARCIA, M.O. et al. Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. *Teoria e Prática em Administração*, v. 6, n. 1, p. 40-68, 2016.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOMES, F.P.; ARAÚJO, R.M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: Seminários em Administração - FEA-USP, ed.8, São Paulo, *Anais...* São Paulo/SP, FEA-USP, 2005.

GRIESSE, M. A. Caterpillar's interactions with Piracicaba, Brazil: a community-based analysis of CSR. *Journal of Business Ethics*, v. 73, n. 1, p. 39-51, 2007.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

GUPTA, A. Innovations for the poor by the poor. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, v. 5, n. 1/2, p.28-39, 2012.

GUPTA, V.; KHILJI, S.E. Revisiting fortune at base of the pyramid (BOP). *South Asian Journal of Global Business Research*, v. 2, n. 1, p. 8-26, 2013.

HABIB, M.; ZURAWICKI, L. The Bottom of the Pyramid: Key Roles for Businesses. *Journal of Business & Economics Research*, v.8, n. 5, p. 23-32, 2010.

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.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, A.R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, J.; MATOS, S.; SHEEHAN, L.; SILVESTRE, B. Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion? *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 4, p. 785-812, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, p. 2-11, Jul./Ago., 1991.

HAMMOND, A.L.; KRAMER, W.J.; KATZ, R.S.; TRAN, J.T.; WALKER, C. *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington/DC: World Resources Institute, 2007.

HART, S. *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

HART, S. *Taking the green leap to the base of the pyramid*. In: LONDON, T.; HART, S. (eds.). Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010 (p.79-102).

HART, S.; CHRISTENSEN, C.M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.

HART, S.; LONDON, T. Developing native capability. *Stanford Social Innovation*, v. 3, n.2, p. 28-33, 2005.

HEIJ, C., et al. *Econometric methods with applications in business and economics*. New York: Oxford, 2004.

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

HILLMAN, A. J.; WAN, W.P. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, v.36, p.322-340, 2005.

Inflection Point Capital Management Report. *Investment risk and opportunity at the base of the pyramid*. Toronto: Inflection point, 2017.

IRELAND, J. Lessons for successful BOP marketing from Caracas' slums. *Journal of Consumer Marketing*, v.25, n.7, p.430-438, 2008.

JOHNSON, H. L. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, p.23-32, 1977.

JOSE, S.; BUCHANAN, F.R. Marketing at the bottom of the pyramid: service quality sensitivity of captive microfinance borrowers. *Journal of Consumer Marketing*, v. 30, n. 7, p. 573-582, 2013.

JOSE, S.; KHARE, N.; BUCHANAN, F. R. Serving the poor: captive market CSR and repurchase intention. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 3, p.316-329, 2015.

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, 2007

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, p. 103-112, January-February, 1997.

KOLK, A.; LENFANT, F. MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 2, p. 241-255, 2009.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. R. Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. *Business & Society*, v.53, n.3, p.338-377, 2014.

KOLK, A.; van TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, v. 19, p. 119-125, 2010.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, v. 24, p.64-81, 1999.

KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

KRISHNAN, S.K.; BALACHANDRAN, R. Corporate Social Responsibility as a determinant of market success: An exploratory analysis with special reference to MNCs in emerging markets. *Proceedings of IIMK-NASMEI International Conference on Marketing Strategies for Emerging Markets*, Dez., Nargundkar, 2004.

LAKSHMAN, C. Corporate social responsibility through knowledge leadership in India: ITC Ltd and Y.C. Deveshwar. *Asian Business and Management*, v. 8, n. 2, p. 185-203, 2009.

LARANJA, M. D.; SIMOES, V. C.; FONTES, M. *Inovação Tecnológica: experiências das empresas portuguesas*. Lisboa: Texto Editora, 1997.

LEE, Y.; LIN, B.W.; WONG, Y.Y.; CALANTONE, R. J. Understanding and managing international product launch: A comparison between developed and emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 1, p. 104-120, 2011.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, v. 63, p. 582-594, 2010.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, v.35, p. 350-370, 2004.

LÖÖF, H.; HESHMATI, A. On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, v.15, n. 4-5, p. 317-344, 2006

LOUZADA, L.C. *Relação entre a vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas das demonstrações contábeis*. Tese de doutorado, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte/MG, 2015.

LUNDVALL, B.; VANG, J.; CHAMINADE, C. *Innovation system research and developing countries*. In: LUNDVALL, B. (Ed.) *Handbook of Innovation System and Developing Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009.

LUO, Y. From foreign investors to strategic insiders: shifting parameters, prescription and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, v. 42, v. 1, p. 14-34, 2007.

MADEIRA, A. B.; LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; SILVEIRA, J. A. G. da. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em Administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 4, jul-ago, 2011.

MANUAL DE OSLO. *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3° ed. Paris: OECD, 2005.

MARFO, E.O.; AMOAKO, K.O.; AMANING, N. Corporate Social Responsibilities as Determinant of Human Resource Management (HRM) reporting for MNCs in Emerging Economies. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, v.9, n.2, p.24-45, Set. 2014.

MATTA, E.; BEAMISH, P.W. The accentuated CEO career horizon problem: evidence from international acquisitions. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 7, p.683-700, 2008.

McGUIRE, J. W. *Business and society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v.26, n.1, p.117-127, 2001.

MILLER, D.; CHEN, M.J. The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, v.17, n. 6, p. 419-439, 1996.

MISANGYI, V. F.; ELMS H.; GRECKHAMER, T.; LEPINE, J. A. A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 6, p. 571-590, 2006

MOGALAKWE, M. The Use of Documentary Research Methods in Social Research Monageng. *African Sociological Review*, v.10, n.1, p. 221-230, 2006.

MOMIN, M. A.; PARKER, L. D. Motivations for corporate social responsibility reporting by MNC subsidiaries in an emerging country: The case of Bangladesh. *The British Accounting Review*, v. 45, p. 215-228, 2013.

MOURA, E. O.; MACHADO, A. G. C.; BISPO, M. S. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: o caso do programa empreender bananeiras. *Gestão & Conexões*, v. 4, n. 2, p. 84-104, 2015.

NOGAMI, V. K. C.; CARVALHO, D. D.; TOLEDO, G. L.; VELOSO, A. R.; GOUVÊA, M. A. Intensidade e Adoção da Inovação no Mercado da Base da Pirâmide: um Estudo com Produtos Eletrodomésticos. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v.7, n.1, p. 33-56, 2015.

OLIVEIRA, F. M. Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre 231 casos concretos do Instituto Ethos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2006.

OLIVEIRA, G. M.; MACHADO, A. G. C. Inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista. *Revista Ciências Administrativas*, v. 22, n. 2, p. 423-450, 2016.

PANSERA, M.; OWEN, R. J. Framing resource-constrained innovation at the ‘bottom of the pyramid’: insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. *Journal Technological Forecasting & Social Change*, v.92, p.300-311, 2015.

- PAYAUD, M. A. Marketing Strategies at the Bottom of the Pyramid: Examples from Nestlé, Danone, and Procter & Gamble. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 33, n. 2, p. 51-63, 2014.
- PENG, M.W.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspective*, v. 23, n. 4, p. 63-81, 2009.
- PEREIRA, C. B., MORAES S. G. Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos. SemeAd, 3, São Paulo/SP, *Anais...* São Paulo/SP: FEA-USP, 1998 (CD-room).
- PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review*, v.51, n.1, p. 24-49, 2008.
- PRAHALAD, C. K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.
- PRAHALAD, C.K. *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p.1-23, jul./dez. 2008.
- PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, v.80, n.9, p.4-11, 2002.
- QUEIROZ, L.R.S. Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: Perspectivas para o campo da etnomusicologia. *Claves*, n.2, p. 87-98, 2006.
- RABINO, S. The bottom of the pyramid: an integrative approach. *International Journal of Emerging Markets*, v. 10, n.1, p. 2-15, 2015.
- RAMACHANDRAN, J.; PANT, A.; PANI, S.K. Building the BOP producer ecosystem: The evolving engagement of Fab india with Indian handloom artisans. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 1, p.33-51, 2012.
- REIS, D. R. *Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Manole, 2003.
- RICART, J. E.; ENRIGHT, M. J.; GHEMAWAT, P.; HART, S. L.; KHANNA, T. New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, v. 35, p. 175-200, 2004.

RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. Global village vs. small town: Understanding networks at the base of the pyramid. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 126-139, 2010.

ROCHA, A. R.; ROCHA, A. Consumidores da base da pirâmide e as restrições ao lazer. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2012.

ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, v. 26, p. 441-457, 2011.

SACHS, J. *The End of Poverty: Economic Possibilities for our Time*. New York: The Penguin Press, 2005.

SANCHEZ, P.; RICART, J. E.; RODRIGUEZ, M. A. Influential factors in becoming socially embedded in low-income markets. *Greener Management International*, v.51, n.1, 2007

SÁ-SILVA J. R. et al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v.1, n.1, Jul. 2009.

SCANNEL, T. V.; VICKERY, S. K.; DRÖGE, C. L. Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automotive Supply Industry. *Journal of Business Logistics*, v.21, n. 1, p. 23-48, 2000

SCHUMPETER, J.A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *International Business Review*, v. 21, p. 817-830, 2012.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets. *Journal of Product Innovation Management*, v.31, n.1, p.43-59, 2014.

SCOTT, J. *A Matter of Record, Documentary Sources in Social Research*. Cambridge: Polity Press, 1990.

SEELOS, C.; MAIR, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *Academy of Management Perspectives*, v.21, n.4, p.49-63, 2007.

SHARMA, S.; HART, S. Base of the pyramid: Predicting MNC entry and success. In: Academy of Management Annual Meeting, Atlanta/GA, *Proceedings...* Atlanta/GA, 2006.

SI, S.; YU, X.; WU, A.; CHEN, S.; CHEN, S.; SU, Y. Entrepreneurship and poverty reduction: A case study of Yiwu, China. *Asia Pacific Journal of Management*, V. 32, N. 1, 119-143, 2015



SILVA, D.; GARCIA, M.N.; FARAH, O.E. Métodos quantitativos de pesquisa em marketing. IN: PIZZINATTO, N.K.; FARAH, O.E. *Pesquisa pura e aplicada para marketing*. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, J. T., Jr.; GONÇALVES, S. M. S.; CALOU, A. L. Avaliando experiências de gestão social: os impactos do Banco Palmas para o desenvolvimento do território nos últimos 10 anos (1998-2007). Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 32, Rio de Janeiro/RJ, *Anais...* Anpad, Rio de Janeiro/RJ, 2008.

SIMANIS, E.; HART, S.; DUKE, D. The base of the pyramid protocol: Beyond 'Basic Needs' business strategies. *Innovations*, v.3, n.1, p. 57-84, 2008

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P.; GÓMEZ, C. P. Consumo sustentável na base da pirâmide: definindo papéis e obrigações para a efetivação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 5, n. 2, art. 2, p. 18-33, 2011.

SILVA, R. L. M.; ORSIOLLI, T. A. E.; SIMON, F. Inter-Relação entre Empreendedorismo Sustentável e a Base da Pirâmide: Estudo de Caso na Região Amazônica. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 7, n. 3, p. 17-33, 2016.

SINGH, R.; BAKSHI, M.; MISHRA, P. Corporate Social Responsibility: Linking Bottom of the Pyramid to Market Development? *Journal of Business Ethics*, v.131, n.2, p. 361-373, 2015.

SPERS, R. G.; NAKANDAKARE, L. T. Geração de renda e educação na Base da Pirâmide Populacional: um estudo no município de São Paulo. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 37, p. 52-64, 2013.

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.

STEINER, G. A. *Business and society*. New York: Random House, 1971.

SUBRAHMANYAN, S.; GOMEZ-ARIAS, J. T. Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *Journal of Consumer Marketing*, v.25, n.7, p.402-412, 2008.

TERENCE, A.C.F; ESCRIVÃO FILHO, E.. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. Encontro da Engenharia da Produção- ENEGEP, 26, Fortaleza/CE, *Anais...* Fortaleza/CE, 2006.

VACHANI, S.; POST, J.E. *Creating Socially Responsible Value Chains: Role of Companies, Governments and NGOs*. In: HADJIKHANI, A.; ELG, U.; GHOURI, P. (ed.) *Business, Society and Politics: Multinational in emerging markets*. 1 ed. Bingley/UK: Emerald Group Publishing Limited, 2012

VACHANI, S.; SMITH, N.C. Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review*, v. 50, n. 2, p. 52-84, 2008.

VENN, R.; BERG, N. Building competitive advantage through social entrepreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, v. 2, n. 1, p. 104-127, 2013.

VIEIRA, E.M.; PEREZ, G.; FREIRE, C.A.T.; CHAVES, L.A.; LUZ, R.M. Gestão da inovação nos setores de biotecnologia e biomedicina: um estudo exploratório. In: Simpósio de Inovação Tecnológica, 25, 2008, *Anais....* Brasília, ANPAD, 2008.

VISWANATHAN, M.; SETH, A.; GAU, R.; CHATURVEDI, A. Ingraining Product-Relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation. *Journal of Macromarketing*, v. 29, n. 4, p. 406-425, 2009.

VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S. Product development for the BOP: Insights on concept and prototype development from university based student projects in India. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 1, p. 52-69, 2012.

WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. XXXII Encontro da Anpad – ENANPAD, Rio de Janeiro, RJ, *Anais....* Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, v.15, n.2, 2010.

WOOD, V. R.; PITTA, D. A.; FRANZAK, F. J. Successful marketing by multinational firms to the Bottom of the Pyramid: connecting share of heart, global "umbrella brands", and responsible marketing. *Journal of Consumer Marketing*, v.25, p.7, p.419-429, 2008.

WORDATLAS. *Lista das maiores cidades do mundo*. Disponível em: <http://www.worldatlas.com/citypops.htm>. Acesso em: dez./2015

YAMASHITA, A. P.; REGO, R. A. Bancos e microfinanças: lucro e inclusão social no atendimento do mercado da base da pirâmide. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 6, n. 1, art. 7, p. 100-113, 2009.

YANG, X.; RIVERS, C. The antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: a stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 86, n. 2, p. 155-169, 2009.

YANG, Y.; WANG, Q.; ZHU, H.; WU, G. What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of Chinese businesses. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 2, p. 166-179, 2012.

YU, C.; WANG, F.; BROUTHERS, K.D. Domestic and foreign competitor identification and firm performance. *European J. International Management*, v.9, n.4, p. 463-483, 2015.

YUNUS, M. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*: Public Affairs, 2008.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, v.38, p.341-363, 1995.

ZENISEK, T. J. Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 359-368, 1979.

**ANEXOS**

ANEXO 1 – LISTA DAS FONTES UTILIZADAS POR EMPRESA NA DESCRIÇÃO DOS  
CASOS DE INVESTIMENTO NA BOP

Empresa	Fontes consultadas e utilizadas na coleta e análise de dados
<b>Natura</b>	(Peixoto, 2010) <a href="http://exame.abril.com.br/negocios/nao-queremos-competir-na-base-da-piramide-m0081670/">http://exame.abril.com.br/negocios/nao-queremos-competir-na-base-da-piramide-m0081670/</a> (Perfil Natura 2017) <a href="http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/natura/">http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/natura/</a> (Relatório Natura 2016) <a href="http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016">http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016</a> <a href="http://www.natura.com.br/sites/default/files/relatorio_natura_2016_0.pdf">http://www.natura.com.br/sites/default/files/relatorio_natura_2016_0.pdf</a> <a href="http://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatrio%20Anual%20-%20ra_natura_2016_1.pdf">http://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatrio%20Anual%20-%20ra_natura_2016_1.pdf</a>
<b>Klabin</b>	(Relatório Klabin 2016) <a href="https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio">https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio</a> (Klabin 2017) <a href="https://www.klabin.com.br/pt/home/">https://www.klabin.com.br/pt/home/</a> (AdjoriSC 2017) <a href="http://www.adjorisc.com.br/jornais/nossaterra/correia-pinto/klabin-amplia-a-divulga%C3%A7%C3%A3o-regional-de-vagas-de-trabalho-1.1918688">http://www.adjorisc.com.br/jornais/nossaterra/correia-pinto/klabin-amplia-a-divulga%C3%A7%C3%A3o-regional-de-vagas-de-trabalho-1.1918688</a> (Valor.com 2017) <a href="http://www.valor.com.br/brasil/4727435/institutos-ajudam-empresas-criar-canais-de-dialogo-com-comunidades">http://www.valor.com.br/brasil/4727435/institutos-ajudam-empresas-criar-canais-de-dialogo-com-comunidades</a> <a href="https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio">https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio</a>
<b>Banco Bradesco</b>	(Relatório Bradesco, 2016) <a href="http://www.mediagroup.com.br/HOST/Bradesco/RAO/pt/relacionamento-com-a-comunidade.htm#fundacao_bradesco">http://www.mediagroup.com.br/HOST/Bradesco/RAO/pt/relacionamento-com-a-comunidade.htm#fundacao_bradesco</a> <a href="https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1">https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1</a> (INFOMONEY, 2014) <a href="http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil">http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil</a> (SUZIN, 2011) <a href="http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/">http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/</a> (PASSOS et al., 2011) - <a href="http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/">http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/</a> <a href="https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/">https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/</a> <a href="http://www.bradescori.com.br/abertura.html">http://www.bradescori.com.br/abertura.html</a>
<b>Artecola</b>	(FFXK, 2017) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/fundacao/">http://www.empresasartecola.com.br/fundacao/</a> <a href="http://www.empresasartecola.com.br/home/">http://www.empresasartecola.com.br/home/</a> (Institucional Artecola 2017) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/institucional/">http://www.empresasartecola.com.br/institucional/</a> <a href="http://www.empresasartecola.com.br/institucional/linha-do-tempo/">http://www.empresasartecola.com.br/institucional/linha-do-tempo/</a> (Relatório Artecola 2015) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/sustentabilidade/">http://www.empresasartecola.com.br/sustentabilidade/</a>
<b>Banco do Brasil</b>	(PERFIL BB 2017) <a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/</a> (INFOMONEY, 2014) <a href="http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil">http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil</a> (SUZIN, 2011) <a href="http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/">http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/</a> (PASSOS et al., 2011) - <a href="http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/">http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/</a> <a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#/</a> <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade#/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade#/</a> (Negócios sociais BB 2017) <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/</a>

	<p>(Ministério das Cidades 2017) <a href="http://www.minhacasaminhavid.gov.br/">http://www.minhacasaminhavid.gov.br/</a>  <a href="http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/em-sete-anos-minha-casa-minha-vida-entrega-mais-de-1-000-casas-por-dia">http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/em-sete-anos-minha-casa-minha-vida-entrega-mais-de-1-000-casas-por-dia</a></p> <p>(Iniciativa Incluir 2017)  <a href="http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio%20do%20G20%20Neg%C3%B3cios%20Inclusivos%20para%20a%20C%C3%BApula%20de%202016.pdf">http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio%20do%20G20%20Neg%C3%B3cios%20Inclusivos%20para%20a%20C%C3%BApula%20de%202016.pdf</a></p> <p>(Investimento Social BB 2017)  <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/investimento-social#/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/investimento-social#/</a></p> <p>(FBB 2017) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/sobre-nos-pt-br">https://www.fbb.org.br/pt-br/sobre-nos-pt-br</a></p> <p>(FBB2 2017) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/projeto-reaproveita-agua-de-uso-domestico-na-agricultura-familiar-no-sertao-de-pernambuco-2">https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/projeto-reaproveita-agua-de-uso-domestico-na-agricultura-familiar-no-sertao-de-pernambuco-2</a></p> <p>(FBB3) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/fundacao-bb-e-wwf-brasil-firmam-parceria-para-ampliar-oferta-de-agua-no-cerrado">https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/fundacao-bb-e-wwf-brasil-firmam-parceria-para-ampliar-oferta-de-agua-no-cerrado</a>  <a href="http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf">http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf</a>  <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/</a>  <a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/o-banco-do-brasil#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/o-banco-do-brasil#/</a></p>
Vale	<p>(Vale negócios Sociais Agricultura 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Agricultura-Familiar.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Agricultura-Familiar.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais Equidade 2017)  <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-Equidade.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-Equidade.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais PESC 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Negocios-Sociais-PESC.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Negocios-Sociais-PESC.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios sociais AGIR 2017)  <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-AGIR.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-AGIR.aspx</a></p> <p>(Fundação Vale 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/SitePages/atuacaoSocial.aspx">http://www.fundacaovale.org/SitePages/atuacaoSocial.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais 2017)  <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GeracaoTrabERenda.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GeracaoTrabERenda.aspx</a></p> <p>(Vale 2017) <a href="http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx">http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx</a></p>

ANEXO 2 – LISTA DAS FONTES CONSULTADAS NA ANÁLISE DA FILOSOFIA  
CORPORATIVA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DA AMOSTRA

<http://www.weg.net/institucional/BR/pt/this-is-weg>  
<http://www.fitesa.com/pt-br/sobre-a-fitesa/missao-visao-valores/>  
<http://www.iochpe.com.br/list.aspx?idCanal=g6EN/I47Ixfv4hrnFmda4g==>  
[http://www.intercement.com/en/#/institucional\\_mission/](http://www.intercement.com/en/#/institucional_mission/)  
[http://www.intercement.com/pt/#/institucional\\_missao/](http://www.intercement.com/pt/#/institucional_missao/)  
[http://www.intercement.com/pt/#/institucional\\_inovacao/](http://www.intercement.com/pt/#/institucional_inovacao/)  
<http://www.artecolaquimica.com.br/menu/institucional/no-que-acreditamos>  
<https://stefanini.com/pt/about/>  
<https://www.gerdau.com/en/Product-Search?k=innovation#k=innovation>  
<http://jbs.com.br/sobre/missao-e-valores/>  
[http://www.metal frio.com.br/site/brasil/pt/empresa/nossos\\_valores/nossos\\_valores.aspx](http://www.metal frio.com.br/site/brasil/pt/empresa/nossos_valores/nossos_valores.aspx)  
<http://www.tupy.com.br/portugues/empresa/principios.php>  
<http://magnesita.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=NfJzefPH64NyPMfsgiZzwQ==>  
<http://www.marfrig.com.br/pt/marfrig-global-foods/missao-visao-e-valores>  
<https://www.tigre.com.br/institucional/missao-visao-valores>  
<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/identidade.aspx>  
<http://camilalimentos.com.br/#sobre>  
<https://www.indusparquet.com.br/quem-somos/>  
<http://www.vale.com/brasil/EN/aboutvale/mission/Pages/default.aspx>  
[http://www.marcopolo.com.br/marcopolo\\_sa/pt/marcopolo/missao](http://www.marcopolo.com.br/marcopolo_sa/pt/marcopolo/missao)  
[http://www.marcopolo.com.br/marcopolo\\_sa/pt/marcopolo/valores](http://www.marcopolo.com.br/marcopolo_sa/pt/marcopolo/valores)  
<http://www.vicunha.com.br/empresa.php>  
[http://construtoracamargocorrea.com.br/pt\\_BR/institucional/principios-e-valores-186](http://construtoracamargocorrea.com.br/pt_BR/institucional/principios-e-valores-186)  
<http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>  
<http://www.embraer.com.br/br/valores>  
<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sobre-a-gol>  
<http://portal.minervafoods.com/quem-somos>  
<https://www.neogrid.com/br/institucional>  
<http://www.expormanequins.com.br/expor>  
<http://www.romi.com/empresa/institucional/>  
<http://www.romi.com/empresa/institucional/visao-missao-valores/>  
<http://www.natura.com.br/a-natura>  
<http://www.braskem.com.br/principios-e-valores>

<http://www.ciandt.com/miss%C3%A3o>

<http://blanver.com.br/a-blanver/institucional/>

<http://gruposerpa.com.br/>

<http://ri.randon.com.br/a-companhia/perfil-corporativo-e-historico>

<http://www.brq.com/sobre-a-brq/>

<http://ri.totvs.com/ptb/responsabilidade-socioambiental>

<http://www.m cassab.com.br/pt/o-grupo-m-cassab/>

<http://ri.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=G+ryOVpXB0IEB/vkCF18cg==>

<http://www.institutoaquila.com/pt/#section-vision>

<https://www.brf-global.com/pt/sobre-brf/nossa-cultura>

<http://algartech.com/pt/a-empresa/quem-somos/>

<http://www.eliane.com/institucional>

[http://www.cemig.com.br/pt-br/a\\_cemig/quem\\_somos/Paginas/missao\\_visao\\_valores.aspx](http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/missao_visao_valores.aspx)