

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

Autor: Rodrigo Luiz Morais da Silva

Professor Orientador: Dr. Farley Simon Mendes Nobre

Artigo científico desenvolvido a partir da dissertação de mestrado do autor deste trabalho, defendida em fevereiro de 2015 no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sumário

Introdução	2
Base da pirâmide (BoP)	3
Sustentabilidade	4
Procedimentos metodológicos	5
Proposta de quadro análise para empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a sustentabilidade.....	7
Análise empírica	14
Contribuições para sustentabilidade.....	18
Considerações finais	20
Referências.....	20

Resumo:

As discussões sobre a perspectiva teórica da Base da Pirâmide (BoP) vêm ganhando espaço nas pesquisas em administração. Entretanto, um número insuficiente de estudos foi realizado a partir de um ponto de vista mais pragmático sobre a vinculação entre a atuação empresarial em mercados de baixa renda e aspectos relacionados à sustentabilidade. Diante da lacuna teórica identificada, este artigo tem o objetivo analisar a atuação de empresas na BoP e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Para tanto, desenvolveu-se uma análise integrativa de 100 publicações sobre BoP listadas na base Web of Science para a proposição de um quadro de análise e classificação de empresas atuantes junto às populações pobres do mundo e suas contribuições para a sustentabilidade. De forma específica, tal quadro é composto por 21 critérios, agrupados em cinco categorias de análise, que indicam a existência de seis tipologias de empresas, sendo: atuação tradicional, adequada, inovadora, focada em benefícios mútuos, adequada à dimensão ambiental e direcionada à sustentabilidade. Para a verificação empírica do quadro de análise apresentado, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo cinco casos de empresas atuantes na base da pirâmide econômica brasileira e suas contribuições para a sustentabilidade. Quanto à contribuição teórica principal deste artigo, destaca-se a proposta de uma visão mais pragmática e unificada das discussões sobre atuação de empresas na BoP e suas contribuições com a sustentabilidade. Isso poderá auxiliar no desenvolvimento de novas pesquisas da área.

Palavras-chave: Base da Pirâmide (BoP). Sustentabilidade. Pobreza. Quadro de análise.

Introdução

No decorrer da história, a humanidade atingiu melhores condições de vida e isso se deve, em partes, à Revolução Industrial e ao sistema capitalista (EASTERLIN, 2000; JOHNSON, 2000). Porém, estes benefícios não incidiram completamente sobre todas as populações do mundo, resultando em vários problemas econômicos e sociais, mais comumente verificados em países pobres e em desenvolvimento (PRAHALAD; HART, 2002, HART; MILSTEIN, 2003; PRAHALAD, 2005; HART (2008); SIMANIS; HART, 2011; PORTER; KRAMER, 2012). Entre esses problemas, a pobreza se destaca como um dos mais profundos e complexos (ROGERS; JALAL; BOYD, 2008), requerendo a reunião de forças entre diversos agentes como governos, Organizações Não Governamentais (ONGs), instituições de ajuda humanitária e organizações empresariais com estratégias que busquem ações para aliviar a pobreza no mundo

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

Dessa forma, pesquisas que envolvam a perspectiva teórica da BoP com aspectos da sustentabilidade são importantes para melhor esclarecer como as duas temáticas podem ser conciliadas dentro do contexto da pobreza e das questões ambientais (KOLK; VAN TULDER, 2010; GOLD; HAHN; SEURING, 2011). Diante dessa problemática entre a necessidade de criação de valor na base da pirâmide econômica mundial, a fim de melhorar a condição de vida de seus integrantes, de aliviar a pobreza no mundo, de buscar novas oportunidades de negócios para as empresas e da incapacidade desse desenvolvimento ocorrer aos moldes tradicionais de consumo, com enfoque predominantemente econômico, este estudo objetiva **analisar as empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.**

Para cumprir o objetivo apresentado, este artigo propõe um quadro de análise e tipologias sobre a atuação de empresas na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade. Isso foi possível a partir de uma análise integrativa das publicações sobre BoP no período de 1998 a 2015 a fim de responder a seguinte questão: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? A partir da composição dos 21 critérios, agrupados em cinco categorias, desenvolveram-se seis tipologias de empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a dimensão econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Além do quadro de análise proposto, esse artigo investigou cinco casos de empresas com a finalidade de verificação empírica do quadro analítico desenvolvido.

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

Nesse sentido, este artigo se encontra estruturado nas seguintes seções: a) a presente introdução; b) base teórica sobre BoP; c) fundamentação teórica sobre sustentabilidade; d) procedimentos metodológicos; e) proposta de quadro de classificação e análise da atuação de empresas na base da pirâmide; f) análise dos casos e suas relações com o mercado BoP; g) contribuições para a sustentabilidade e h) considerações finais.

Base da pirâmide (BoP)

Embora aspectos iniciais sobre o conceito BoP tenham sido apresentados por Prahalad e Lieberthal (1998), seus fundamentos e principais pressupostos foram introduzidos por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad (2005) que definiram a BoP como sendo composta, na época, por aproximadamente 4 bilhões de pessoas que tinham em comum a incapacidade de satisfação de suas necessidades básicas. Em parte, isso se devia ao fato de que elas não poderiam pagar o preço cobrado pelos produtos vendidos com foco no topo e na parte intermediária da pirâmide econômica mundial, deixando de suprir suas necessidades. No entanto, caso as organizações, especialmente as multinacionais, comesçassem a oferecer bens e serviços aos mais pobres, elas poderiam contribuir para “melhoria de suas vidas através da produção e distribuição de bens e serviços adaptados às suas culturas, habitats e necessidades” (PRAHALAD; HART, 2002, p. 3).

Ao agirem dessa forma, as organizações estariam incluindo os marginalizados no atual modelo econômico e poderiam também aumentar sua participação no mercado e seus lucros. Essa perspectiva constituiria uma nova oportunidade de negócios para as organizações empresariais (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002). No entanto, para isso, as empresas teriam que inovar radicalmente seus modelos de negócios e adequá-los às necessidades do novo mercado, uma vez que os produtos vendidos aos mercados tradicionais do topo e do meio da pirâmide não seriam capazes de servir adequadamente a base da pirâmide (PRAHALAD, 2005)

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

A partir das críticas resumidas anteriormente, a perspectiva BoP passou por um processo de remodelação e no trabalho de Simanis e Hart (2008) foi reconhecido que o conceito formulado inicialmente era focado fora das comunidades carentes e nem sempre o desenvolvimento da base da pirâmide era alcançado. Diante disso, a proposta BoP passou para a sua segunda geração ou, como ficou conhecida, BoP 2.0. Segundo Simanis e Hart (2008), a segunda geração BoP requer um processo incorporado de co-invenção e co-criação capaz de trazer as corporações para perto das comunidades BoP por meio de parcerias de negócios. O processo de “co-invenção” diz respeito à capacidade de as organizações agirem em conjunto com a população da base da pirâmide para conceber e lançar produtos e, assim, manter o crescimento do negócio com benefícios compartilhados entre as partes. Já o processo de “co-criação” é evidenciado pelos autores como negócios culturalmente apropriados e ambientalmente sustentáveis construídos por meio de recursos e capacidades locais.

Dessa forma, na BoP 2.0, as empresas passariam de ouvintes profundos dos consumidores pobres, característica das percepções iniciais da BoP, para instituições comprometidas com a população pobre, capazes de manter diálogos profundos com a população, dotadas de imaginações expandidas sobre novos modelos de negócios com a finalidade de benefícios mútuos. Nessa fase da

literatura da BoP, a base da pirâmide mundial passaria a ser vista como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, funcionários, além de consumidores (SIMANIS; HART, 2008). Na visão de Hahn (2009), é apropriado pensar na população pobre não apenas como consumidores em um mercado potencial, mas também como parte da cadeia de valor. Desse modo, benefícios seriam gerados para a população, como aumento da renda, enquanto se tornariam um mercado ainda mais promissor para a comercialização de produtos e serviços, e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento das organizações.

Em uma análise mais recente, Casado-Caneque e Hart (2015) propuseram a BoP 3.0, uma terceira geração das discussões sobre como as empresas poderiam ajudar no desenvolvimento das populações carentes e, conseqüentemente, aumentar seu mercado. Entre as proposições discutidas na BoP 3.0, destacam-se a inovação aberta e desenvolvimento de redes de parceria entre os diversos setores da economia. Ademais, os autores abordam a replicabilidade do modelo negócio para outras comunidades, pois, por conseguinte, outras populações seriam beneficiadas, além da necessidade da consideração de questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, por meio da inovação e do empreendedorismo.

A partir de tais contribuições teóricas, a perspectiva BoP permitiu várias associações com outras áreas de estudo, tais como: oportunidades de negócios para as empresas atuantes na base da pirâmide (SIMANIS; DUKE, 2014), empreendedorismo e alívio da pobreza (ALVAREZ; BARNEY, 2014); inovação para negócios inclusivos (HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012); estratégias de marketing (KOLAH, 2014), comportamento dos consumidores de baixa renda (BARKI; PARENTE, 2010), discussão crítica sob a perspectiva do marketing (MAJUMDER, 2012), capacidades dinâmicas e BoP (TASHMAN; MARANO, 2010), internacionalização em mercados BoP (SPERS; WRIGHT, 2013), relação entre tecnologia da informação e BoP (CAI; YANG; LI, 2007), aspectos morais e éticos sobre o real impacto da perspectiva BoP para as populações de baixa renda (HERMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013) modelos de negócios e criação de valor social na BoP (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014), responsabilidade social corporativa e a BoP (DAVIDSON, 2009) e dimensões da sustentabilidade e BoP (GOLD; HAHN; SEURING, 2013).

Os três últimos estudos mencionados anteriormente buscam uma associação entre a perspectiva BoP e alguma das dimensões da sustentabilidade, demonstrando o interesse de novos estudos que envolvam tais aspectos ou outro elemento relacionado, assim como neste estudo. Desta forma, a próxima seção trata a questão da sustentabilidade e sua relação com a BoP.

Sustentabilidade

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

Em meio a tal cenário, as preocupações com o meio ambiente se fortaleceram nas décadas de 1960 e 1970 quando vários debates foram iniciados para a discussão dos problemas decorrentes da exploração ambiental. No relatório “The Limits to Growth”, desenvolvido pelo Club of Rome, foram apontadas várias questões, como a de que o planeta não suportaria o crescimento populacional no século XXI, pois com o aumento do consumo haveria escassez de recursos naturais e de fontes energéticas, onde o planeta não conseguiria suprir tal necessidade (MEADOWS et al., 1972).

Em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCDE) publicou o estudo intitulado “Our Common Future”. Nele foi cunhado o termo desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (WCDE, 1987, p. 54). Após a publicação

de alguns relatórios e várias Conferências Mundiais, a discussão sobre sustentabilidade passa a abranger desde as esperas governamentais às organizacionais (STEURER *et al.*, 2005), destacando-se nas discussões organizacionais quando John Elkington adaptou tal ideia para as empresas e desenvolveu o termo *Triple Bottom Line* (TBL).

O TBL estabelece uma relação entre três pilares da sustentabilidade, sendo: i) *profit*: representa o lucro e o desenvolvimento econômico; ii) *planet*: envolve a medição dos impactos e riscos ambientais gerados pelas organizações envolvidas e sua capacidade de desenvolver soluções para reduzir seus impactos no meio ambiente; iii) *people*: abrange as questões éticas, sociais e políticas referentes à comunidade na qual a organização está inserida (ELKINGTON, 1994, 1997, 2004).

Diante dessa configuração da sustentabilidade, as organizações passaram a ocupar papel central no modelo que contempla as questões econômicas, ambientais e sociais (NOBRE; RIBEIRO, 2013). Nesse sentido, a organização sustentável pode ser compreendida como aquela que consegue conciliar benefícios econômicos, sociais e ambientais de forma conjunta (ELKINGTON, 1994), contribuindo para um desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003). Essa contribuição teria papel central na BoP, uma vez que para Hart (1997) e Hart e Milstein (2003) as empresas são agentes fundamentais para gerar ações que contribuam a um desenvolvimento sustentável. Isso ocorre pelo fato das empresas terem acesso e controle elevados sobre recursos e tecnologias, além de alcance global, bem como pelo fato de buscarem novas oportunidades para geração de vantagem competitiva. Logo, os novos desafios da sustentabilidade podem ser considerados como catalisadores para uma nova rodada de destruição criativa, capaz de oferecer oportunidades únicas para as organizações (HART; MILSTEIN, 1999).

A necessidade da adequação aos preceitos sustentáveis deve ser considerada também na atuação de empresas na base da pirâmide econômica mundial. Uma vez que a inserção de aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas, consideradas pobres no mundo pelo World Bank (2014), no mercado de consumo global poderia trazer grandes problemas ao planeta, que já demonstra sinais de esgotamento dos recursos naturais e incapacidade da manutenção de recursos indispensáveis para a manutenção da vida (UNEP, 2012). Estudos que busquem a conexão entre a sustentabilidade e a pobreza foram realizados por Rodriguez *et. al* (2006), Kolk e Van Tulder (2010) e Gold, Hahn e Seuring (2013) evidenciando também o interesse acadêmico por pesquisas que tratem a conexão entre esses dois campos de estudo.

De acordo com Hart (2011, p. 80) “[...] como qualquer fenômeno emergente, no entanto, a inovação tende a criar novos problemas enquanto está resolvendo os antigos. A BoP não é exceção”. Tal argumento faz referência às empresas que estabeleceram relações comerciais com a base da pirâmide buscando lucros rápidos e, então, novos problemas poderiam surgir, como a venda de produtos não condizentes com os preceitos sustentáveis e não adequados à população da base da pirâmide. Se o crescimento das taxas de consumo mundial continuarem em seu ritmo atual, os recursos naturais, base para toda atividade econômica e para a sobrevivência humana, poderão ser totalmente destruídos. Diante deste cenário, o Hart (2011) propõe um “salto verde” da inovação. Caso essas estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável sejam aceitas pelo meio empresarial, os mercados em desenvolvimento do mundo todo, além dos mercados desenvolvidos, poderiam se beneficiar desse novo modelo de negócios.

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

Procedimentos metodológicos

Para cumprir o objetivo de analisar as empresas atuantes na Base da Pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, foi necessária a

construção de um quadro de análise, vez que não foi encontrado algum que pudesse ser utilizado para analisar a relação entre a perspectiva BoP e as dimensões da sustentabilidade. Apenas o trabalho de London (2009) aborda questões similares ao apresentar indicadores que possibilitariam mensurar o impacto dos negócios da BoP nos vendedores, nos compradores e na comunidade considerando os requisitos econômicos, de capacidades e de relacionamentos. Porém, como o objetivo deste artigo está relacionado com o impacto na BoP quanto aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, esse modelo não foi utilizado. Portanto, para cumprir o objetivo dessa pesquisa, foi desenvolvido um quadro de análise de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade.

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

Na próxima fase do processo, os autores revisaram os títulos, palavras-chave e resumos dos artigos selecionados, de modo que 44 artigos foram descartados por não estarem relacionados com o conceito BoP ou por apenas mencioná-lo brevemente no texto. Na terceira e última fase do processo de seleção, foi realizada leitura dos 169 artigos restantes, especialmente do título, palavras-chave, resumo, introdução, análise e seções de discussão e conclusões. Com isso, foram descartadas 69 publicações uma vez que o verdadeiro conteúdo do artigo não estava diretamente, ou apenas superficialmente, relacionado com a abordagem BoP, resultando no total de 100 artigos selecionados para a revisão e análise.

Após a etapa de seleção dos artigos, deu-se início à análise. A técnica de análise integrativa, definida como "a forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura que representa um tópico de uma forma integrada de modo que novos quadros e perspectivas sobre o tema são gerados" (TORRACO, 2005, p. 356), foi escolhida por melhor se adequar ao objetivo desta pesquisa. Tal técnica já é utilizada amplamente na área da saúde (BARBOSA; MELO, 2008; RUSH et al. 2013), mas sua contribuição para os estudos organizacionais já foi utilizada em estudos sobre estratégia e cognição (NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2011), gestão da qualidade (KIM; KUMAR; MURPHY, 2010), marketing (KRISHNA, 2012). Conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 122), a revisão integrativa permite ao pesquisador da área de gestão "aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa".

Diante das potenciais contribuições da técnica de análise integrativa aos estudos organizacionais e da sua adequação ao objetivo principal dessa pesquisa, optou-se por tal técnica. De forma detalhada, os artigos selecionados analisados a fim de responder: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? Para isso, tanto artigos teóricos quanto empíricos foram contemplados, buscando indicadores para o desenvolvimento dos critérios apontados nas publicações como necessários para atuação nos mercados BoP. Após a identificação desses indicadores, foram criadas cinco categorias de análise capazes de agrupar os indicadores, conforme Quadro 01. A partir disso, os autores desenvolveram uma tipologia de atuação de empresas na BoP relacionada aos seus impactos frente às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, conforme Quadro 02.

Após o desenvolvimento do quadro analítico, com o objetivo de desenvolver uma análise empírica a partir do quadro em questão, foram selecionados cinco casos de empresas que tivessem relação com a população BoP. Deu-se prioridade para negócios em diferentes setores com a finalidade

de estender a capacidade analítica. Para isso, procurou-se seguir os passos para o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, conforme as indicações de Eisenhardt (1989), Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2015).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. As entrevistas foram feitas com os empreendedores e funcionários por estarem diretamente relacionados à gestão das empresas investigadas, e transcritas pelos autores integralmente com o propósito de conceber maior familiaridade com os dados. A observação não participante também foi utilizada a fim de confirmar ou mesmo negar alguns pontos levantados nas entrevistas. Entretanto a observação foi possível nas empresas A, B e E, já Empresa C não permitiu a observação ao alegar que a empresa estava passando por um processo de mudança; este tipo de coleta também não foi possível na Empresa D pela distância geográfica e restrições orçamentárias da pesquisa. Por fim, utilizou-se a pesquisa documental na intenção de confirmar ou contrapor as informações obtidas, complementando as demais fontes de coleta. De forma detalhada, foram analisados websites das empresas, vídeos produzidos por emissoras de televisão, artigos desenvolvidos por órgãos governamentais, entre outros documentos encontrados na internet ou cedidos pela empresa.

A análise dos dados coletados foi feita conforme as indicações da técnica de análise de conteúdo e suas três fases (BARDIN, 1993): pré-análise, envolvendo a primeira leitura do material coletado, exploração do material, codificação inicial e categorização dos dados e tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados, etapa em que a codificação e categorização definidos anteriormente foram confirmados e a análise foi finalizada, com o auxílio do software Atlas.ti.

Proposta de quadro análise para empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a sustentabilidade

Retomando um pequeno trecho da seção anterior, o quadro de análise proposto neste artigo foi desenvolvido a partir de uma análise integrativa da literatura BoP com a finalidade de responder a seguintes questão: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? Diante disso, estabeleceu-se um quadro de análise composto por vinte e um critérios divididos em cinco categorias de orientações de negócio: a primeira categoria aborda uma atuação tradicional de empresas nos mercados BoP ao destacar os aspectos estratégicos que poderiam ser analisados nessas organizações; a segunda está relacionada com produtos e serviços para o adequado atendimento das necessidades das comunidades pobres; a terceira busca levantar elementos de análise relacionados aos diversos tipos de inovações para o atendimento de populações BoP; já a quarta categoria trabalha a questão dos benefícios mútuos que podem ocorrer quando empresas decidem atuar junto às comunidades pobres do mundo, além dos benefícios econômicos para a organização; já a quinta e última categoria de análise proposta está relacionada com a necessidade de atendimento das questões ambientais. Estas informações podem ser verificadas com maior detalhamento no Quadro 1:

Quadro 1
Categorias e critérios da BoP

Categoria	Critério	Características	Referência
Tradicional	BoP como um novo mercado	Visualizar a população de baixa renda como um novo mercado repleto de necessidades insatisfeitas.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), London e Hart (2004), Arnould e Mohr (2005), Hart (2005), Chesbrough, Ahern, Finn e Guerras (2006), Anderson e Markides (2007), Kumar et al (2007), Seelos e Mair (2007), Vachani e Smith (2008), London (2009), Acosta et al (2011), Ahlstrom (2010), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), Elaydi e Harrison (2010), Klemz, Boshoff e Mazibuko (2010), Kumar, et al (2010), Parthasarathy (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Acosta et al (2011), Ray e Ray (2011), Aoyama e Parthasarathy (2012), Arnold e Williams (2012), Cholez et al (2012), London e Anupindi (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Rivera-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Blowfield e Dolan (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Foster e Heeks (2013b), Jun, Lee e Park (2013), Karippacheril et al (2013), Kay e Lewenstein (2013), Pervez et al (2013), Sesan et al (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Simanis e Duke (2014).
	Molde das aspirações	Necessidade de apresentar os produtos e serviços às populações de baixa renda, explicando suas funcionalidades e até ofertando treinamentos específicos.	Prahalad (2012), Dadzie et al (2013), Dey et al (2013).
	Facilidade de pagamento/ crédito	Para que a população BoP possa acessar produtos e serviços anteriormente inacessíveis, muitas vezes há a necessidade da oferta de linhas de crédito específicas de modo a facilitar o pagamento e possibilitar a compra.	Prahalad e Hart (2002), Anderson e Markides (2007), Tashman e Marano (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011) e Kay e Lewenstein (2013).
Adequada	Melhor relação preço-desempenho	Para atender o mercado consumidor da BoP, produtos e serviços devem possuir boa relação preço-desempenho. Isso está relacionado com a impossibilidade da substituição frequente de produtos com curto período de utilização, bem como a incapacidade de grandes investimentos em produtos ou serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammon (2002), Arnould e Mohr (2004), Anderson e Markides (2007), Karnani (2007)b, Vachani e Smith (2008), Ahlstrom (2010), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Tashman e Marano (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholez, Trompette, Vinck e Reverdy (2012), Mahama (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Simanis (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Boateng, Hinson, Galadima e Olumide (2013), Kay e Lewenstein (2013), Lim, Han e Ito (2013) e Themaat, et al. (2013).
	Produtos com qualidade/resistentes	Grande parte dos mercados BoP estão localizados em ambientes hostis, rodeados por poeira, condições insalubres e uso inadequado por parte de seus integrantes. Portanto, tais produtos precisam oferecer maior resistência do que aqueles presentes em mercados desenvolvidos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Vachani e Smith (2008), Ray e Ray (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Reynoso et al. (2015)
	Novas estratégias de Marketing	Inclui a remodelagem de embalagens para porções menores (com o objetivo de reduzir o preço), a adoção de novas estratégias de marketing e propaganda focadas nos mercados BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Anderson e Markides (2007), Kumar, Baisya, Shankar e Momaya (2007), Vachani e Smith (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Ray e Ray (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Viswanathan et al. (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Themaat et al. (2013), Upadhyaya et al. (2014), Simanis e Duke (2014), Angeli e Jaiswal (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).

	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local	Os produtos vendidos para a BoP devem levar em consideração suas necessidades, que nem sempre são as mesmas dos mercados desenvolvidos, e a cultura local. Além disso, ao remodelar produtos e serviços para a BoP, devem ser considerados o nível de habilidade de usuário e das dificuldades estruturais no acesso a bens e serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Ray e Ray (2011), Halme, Lindeman e Linna (2012), Nakata e Weidner (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Dey et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Themaat, et al. (2013), Angeli e Jaiswal (2015), Pansera e Owen (2015) Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Melhorar os canais de distribuição	Há necessidade de melhorar o acesso da população BoP aos produtos e serviços por meio de novos sistemas de distribuição capazes de atravessar longas distâncias até comunidades rurais e periferias de pequenas cidades, muitas vezes longes dos grandes centros urbanos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Vachani e Smith (2008), Cooney e Shanks (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Prahalad (2012), Themaat et al. (2013).
Inovadora	Inovação em produtos e serviços	Somente mudanças incrementais em produtos e serviços podem não ser capazes de atender as necessidades das populações BoP. Diante disso, muitas vezes há a necessidade de criar produtos e serviços desenhados especificamente para as necessidades dos mercados em desenvolvimento.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), London e Hart (2004), Hart (2005b), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Vachani e Smith (2008), Ahlstrom (2010), Kumar et al. (2010), Parthasarathy (2010), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Kaplinsky (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Aoyama e Parthasarathy (2012), Cholez et al. (2012), Nakata e Weidner (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Berger e Nakata (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Lim, Han e Ito (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Silvestre e Neto (2014) Simanis e Duke (2014), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Inovação em processos	A atuação em mercados BoP, muitas vezes, exige inovação nos processos estabelecidos. Processos logísticos, por exemplo, podem ser repensados para operarem em locais de difícil acesso e em países onde não há estrutura logística suficiente.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013).
	Inovação em modelos de negócio	Atender o mercado BoP vai muito além de simplesmente reduzir os preços dos produtos, mas está relacionado com modelos de negócio inovadores criados especificamente para necessidades específicas das populações BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Cooney e Shanks (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Gold, Hahn e Seuring (2013), Jun, Lee e Park (2013), Themaat et al. (2013).
	Inovação disruptiva	Novas maneiras podem ser necessárias para a realização de algumas atividades, e isso envolve a inovação disruptiva relacionada à alteração de mercado. Com isso, alguns intermediários podem ser desnecessários, reduzindo o custo de produtos direcionados para a BoP, por exemplo.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Hall, Matos e Martin (2014) e Ramani e Mukherjee (2014).
	Inovações <i>Bottom-up</i>	Inovações desenvolvidas com foco nos mercados BoP e que, na sequência, podem ser adaptadas para os mercados do topo (movimento <i>bottom-up</i>)	Prahalad e Hart (2002), Hart e London (2004), Hart (2005), Viswanathan et al. (2009), Kaplinsky (2011), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).
	Inovação aberta	Inovações desenvolvidas com o auxílio de outros atores (governos, ONGs, sociedade, Universidades, etc), além da empresa principal.	(George et al., 2014)

Benefícios mútuos	Diálogos profundos	Para que as organizações consigam atender eficazmente os mercados BoP, elas devem compreender completamente o que os potenciais clientes têm a dizer e, a partir disso, devem manter um diálogo constante com esses clientes. Esses diálogos podem ser melhorados por meio da promoção de sistemas de informação e comunicação entre a BoP e a empresa.	Hart e London (2004), Arnould e Mohr (2005), Akula (2007), London (2009), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Halme, Lindeman e Linna (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), VanSandt e Sud (2012), Viswanathan et al. (2012), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Pervez et al (2013), Themaat et al. (2013), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Replicabilidade/escalabilidade	Devido à grande dimensão dos mercados BoP, os produtos e serviços destinados a este público devem ser replicáveis ou escaláveis para outras comunidades.	Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Ramani e Mukherjee (2014) e Sutter, Kistruck e Morris (2014).
	Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais	Atuar em mercados BoP exige uma relação próxima com os consumidores. Estas relações podem ocorrer de forma direta ou facilitada por meio da ação de ONGs, empresas locais e governos que possuem conhecimento relativo ao mercado local e podem auxiliar a conexão empresa-clientes.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Hart e Christensen (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholez, et al. (2012), Halme, Lindeman e Linna (2012), Lindeman (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Mahama (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Rivara-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Arnold e Valentin (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjaauw-Koen-Fa e Omta (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013b), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al., 2014; Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sanneh et al. (2014), Simanis e Duke (2014), Reynoso et al (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Estímulos às capacidades locais	Capacitação, treinamento e fomento às competências das populações locais (consumidoras ou integrantes da cadeia produtiva) e empresas locais com o objetivo do atendimento das necessidades da empresa e incentivo às ações empreendedoras para fomentar o desenvolvimento local.	Prahalad e Hart (2002), Chesbrough et al. (2006), Karnani (2007)b, Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Elaydi e Harrison (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Gino e Staats (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Viswanathan et al. (2012), Berger e Nakata (2013), Boateng et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), George et al. (2014), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).
	Co-criação	Criação de produtos, serviços e modelos de negócios em parceria com as populações ou organizações locais com o objetivo de garantir o máximo de satisfação das necessidades dos mercados BoP.	Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Nakata e Weidner (2012), Reficco e Marquez (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Lim, Han e Ito (2013), Pervez et al. (2013), Sesan et al. (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al. (2014), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).

	BoP como parceiros de negócios	Além de consumidores, as populações dos mercados BoP podem atuar como fornecedores, funcionários, distribuidores, ou seja, parceiros locais das empresas atuantes em mercados BoP.	Karnani (2007b), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Chelekis e Mudambi (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Munir, Ansari e Gregg (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Boateng et al (2012), Gino e Staats (2012), Lindeman (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjauw-Koen-Fa e Omta (2013), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Matos e Silvestre (2013), Pervez et al (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
Adequação ambiental	Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental	Dada a dificuldade da manutenção dos recursos naturais frente aos níveis de produção e consumo atual, tal quadro pode ser agravado com a inserção das populações BoP no mercado consumidor global. Portanto, estratégias empresariais e tecnologias adequadas à sustentabilidade ambiental são necessárias como um meio de evitar o desperdício e capaz de eliminar, reduzir ou reciclar matérias-primas e resíduos.	Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Hahn (2009), Ahlstrom (2010), Kumar et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan e Rosa (2010), Ray e Ray (2011), Arnold e Williams (2012), Lindeman (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Sesan et al. (2013), Hall, Matos e Martin, (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Pansera e Owen (2015) e Reynoso et al. (2015).

FONTE: Os autores (2016)

Estas cinco categorias de análise, bem como seus vinte e um critérios, foram desenvolvidos para servirem como elementos de análise em estudos sobre empresas atuantes na BoP, uma vez que não foram identificados estudos com esta finalidade na literatura BoP. Além disso, para cumprir o objetivo estabelecido para esta pesquisa, fez-se necessária a associação das categorias de análise e seus critérios, apresentados no Quadro 1, com as dimensões da sustentabilidade. Isso levou ao desenvolvimento de seis tipologias de empresas atuantes nos mercados BoP e suas associações com a sustentabilidade. O desenvolvimento das seis tipologias foi feito de acordo com as possíveis relações das empresas com as populações BoP, finalizando o quadro de análise proposto, conforme Quadro 2.

Quadro 2
Tipologia de empresas com atuação na BoP

Tipologia	Caracterização da BoP	Crítérios	Resultados esperados
Atuação tradicional	BoP como consumidores de produtos tradicionais	BoP como um novo mercado; Molde das aspirações; Facilidade de pagamento/crédito	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio da oferta dos mesmos produtos e serviços oferecidos para o topo da pirâmide.
			Sociais: atendimento superficial de algumas necessidades das pessoas mais pobres do mundo, porém, sem produtos e serviços específicos.
			Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil.
Atuação adequada	BoP como consumidores de produtos adequados às suas necessidades	Melhor relação preço-desempenho; Produtos com qualidade/resistentes; Novas estratégias de Marketing; Produtos adequados às necessidades da população e cultura local; Melhorar os canais de distribuição.	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços diferenciados e adaptados ao mercado.
			Sociais: atendimento de necessidades específicas da população BoP.
			Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil
Atuação inovadora	BoP como consumidores de	Inovação em produtos e serviços;	Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços inovadores para o atendimento de suas necessidades.

	produtos inovadores	Inovação em processos; Inovação em modelos de negócio; Inovação disruptiva; Inovações Bottom-up; Inovação aberta.	<p>Sociais: atendimento de necessidades específicas da população BoP por meio de produtos inovadores desenvolvidos especificamente para as necessidades desse mercado.</p> <p>Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com questões que envolvem desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não aproveitamento do produto ao final de sua vida útil</p>
Atuação focada em benefícios mútuos	Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a BoP.	Diálogos profundos; Replicabilidade/escalabilidade; Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais; Estímulos às capacidades locais; Co-criação; BoP como parceiros de negócios	<p>Econômicos: as empresas focadas em benefícios mútuos buscam resultados econômicos por meio da atuação conjunta e de benefícios amplos à BoP.</p> <p>Sociais: as empresas com atuação focada em benefícios mútuos oferecem produtos e serviços desenvolvidos por meio de diálogos profundos com a BoP, passíveis de replicação para outras localidades, auxiliados por meio do auxílio de diversos atores. Além disso, pode existir preocupação com a geração de renda na BoP por meio da adoção de seus integrantes como fornecedores, distribuidores e funcionários.</p> <p>Ambientais: as empresas focadas nos benefícios mútuos não possuem foco na dimensão ambiental.</p>
Atuação adequada à dimensão ambiental	BoP como consumidores de produtos ambientalmente corretos	Salto verde; Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental	<p>Econômicos: as empresas desta tipologia buscam resultados econômicos por meio da atuação junto à BoP com respeito às questões ambientais.</p> <p>Sociais: a questão social torna-se relevante às empresas desta tipologia por meio da oferta de produtos ambientalmente corretos às populações BoP.</p> <p>Ambientais: as empresas desta tipologia possuem como diferencial a forte preocupação com a dimensão ambiental. Isso envolve desde o desenvolvimento de inovações relacionadas ao uso de matérias-primas renováveis, até a oferta de produtos e serviços com o mínimo de impacto ambiental às populações BoP.</p>
Atuação direcionada à sustentabilidade	BoP como parceiros de negócios e/ou consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos	Estratégias adequadas à sustentabilidade.	<p>Econômicos: as empresas desta tipologia conquistam resultados econômicos por meio de ações lucrativas junto à BoP, desde que possibilitem melhoria na qualidade de vida das populações locais com o mínimo de impacto ambiental.</p> <p>Sociais: além da satisfação das necessidades específicas da população da base da pirâmide, as empresas desta tipologia são capazes de gerar renda para as comunidades em que atuam, adotando-os como fornecedores de matéria-prima, trabalhadores nas empresas, distribuidores dos produtos, além de consumidores.</p> <p>Ambientais: as empresas que se encaixam nesta tipologia são empresas que se preocupam com o pilar ambiental da sustentabilidade no que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços que levem em consideração as questões ambientais, desde a matéria-prima, passando pela produção, utilização e reciclagem dos produtos.</p>

FONTE: Os autores (2016)

Conforme verificado no quadro 2, é possível destacar que as empresas representadas na **atuação tradicional** são as que ambicionam vender seus produtos para a base da pirâmide, sem diferenciá-los das populações que compõem outras partes da pirâmide, fazendo com que seus produtos não tenham sido desenvolvidos especificamente para este mercado. Nesse sentido, a dimensão social nas empresas dessa tipologia é atendida de maneira superficial, uma vez que os integrantes da BoP são considerados apenas consumidores-alvo das empresas. Já a dimensão ambiental, não demonstra benefícios para o meio ambiente, uma vez que não há diferenciação no processo de produção, ou mesmo material utilizado nos produtos destinados a essa população. Um produto que poderia ser classificado nesta tipologia é o creme de clareamento de pele Fair & Lovely, comercializado pela Unilever em muitos países da Ásia e África. De acordo com Karnani (2007), este produto foi vendido aos pobres sem melhora significativa em suas condições de saúde e pobreza, considerando a população BoP apenas como consumidores de produtos tradicionais.

Já as empresas que se caracterizam na tipologia de **atuação adequada** consideram as reais necessidades das populações de baixa renda e, portanto, possuem maiores perspectivas de sucesso na base da pirâmide do que as empresas caracterizadas na atuação tradicional. A dimensão social não integra a população diretamente à empresa, de modo que há as ações da empresa que proporcionem geração de renda para a essa população. Porém, necessidades a partir de produtos específicos passam a ser atendidas. Também não há preocupação com a dimensão ambiental, visto que a ênfase de tais empresas se destina a ampliar e garantir o mercado consumidor, sem preocupação direcionada ao uso

de recursos para fabricação dos produtos, bem como com os resíduos gerados. Pode-se citar, como exemplo de empresa que poderia ser classificada nesta tipologia a Haier Group Co., fabricante líder de eletrodomésticos na China que adaptou a sua máquina de lavar roupa para executar tarefas adicionais, tais como limpeza de legumes e produção de queijo. Estas mudanças ajudaram a aceitabilidade do produto por competitividade dos pobres e aumento da firma (ANDERSON; BILLOU, 2007; MUNIR, ANSARI; GREGG, 2010).

As empresas com **atuação inovadora** possuem atuação similar às de atuação adequada, vez que pouco contribuem para a dimensão ambiental e social, mas desenvolvem produtos e serviços inovadores para o atendimento das necessidades básicas das populações em situação de pobreza, obtendo lucratividade com tal prática. Como exemplo de produto que poderia ser classificado nesta tipologia, menciona-se o Nano, produzido pela Tata Motors Índia, que é considerado o carro mais barato do mundo. Este veículo foi desenvolvido a partir do uso de inovações frugais combinado com tecnologias existentes que deram origem a um novo produto para atingir os requisitos de preço-desempenho exigidos pelo BoP local (RAY ; RAY, 2011; LIM; HAM; ITO, 2013).

As empresas que compreendem as populações da base da pirâmide como parceiros de negócios podem ser classificadas na tipologia de **atuação focada em benefícios mútuos**. As empresas desta tipologia não enfatizam apenas a busca pela lucratividade junto à população da BoP, mas objetivam propiciar benefícios nas comunidades em que atuam. Tais empresas possuem forte relação com a população da base da pirâmide e ainda são capazes até de gerar renda a estas comunidades, por isso, se sobressaem na dimensão social. Quanto à dimensão ambiental, não há foco neste pilar da sustentabilidade. Pode-se exemplificar esta tipologia com o caso da empresa Avon que é uma fabricante e distribuidora de produtos de beleza em vários países, incluindo o Brasil. Chelekis e Mudambi (2010) apresenta o caso de mulheres pobres brasileiras residentes da região Amazônia que revendem os produtos da empresa Avon e isso incentiva o empreendedorismo local e fomenta ações que criam “empoderamento” feminino, além de gerar renda na localidade e, com isso, contribuir para a diminuição da pobreza na região.

As empresas com **atuação adequada à dimensão ambiental** são aquelas que consideram a população da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos e retiram sua lucratividade a partir disso. Logo, são empresas que buscam adequar suas estratégias e bens oferecidos à BoP às questões ambientalmente responsáveis no que se refere ao processo de produção ou prestação de serviço. Como são empresas dedicadas ao fornecimento de produtos com foco na questão ambiental, pouco enfoque é dado às relações de benefícios mútuos com as populações carentes. Para exemplificar esta tipologia de empresas atuantes na BoP, pode-se citar o caso do sistema de iluminação WLED: uma iniciativa da LUTW Foundation para substituir velas e lanternas de querosene, altamente poluentes, por lâmpadas brancas (WLEDs) em várias comunidades carentes no mundo, auxiliando as pessoas em comunidades remotas a obter iluminação doméstica WLED que é útil, saudável, confiável e ambientalmente corretas (HALL; MATOS; MARTIN, 2014).

A última tipologia apresentada caracteriza empresas que buscam contemplar as dimensões econômica, social e ambiental em sua atuação e, por isso, é intitulada como **atuação direcionada à sustentabilidade**. Em sua dimensão econômica envolve a venda de seus produtos e serviços para a base da pirâmide. Concomitantemente, na dimensão social, os integrantes de comunidades carentes passam a assumir papéis efetivos no processo de industrialização de produtos e prestação de serviços, como fornecedores, trabalhadores ou distribuidores e, ainda, como consumidores. Ao gerar renda na base da pirâmide por meio da atuação das empresas, há efetivamente uma contribuição para a diminuição da pobreza. Entretanto, as organizações classificadas nesta tipologia não geram apenas benefícios econômicos e sociais, mas também contribuem para o desenvolvimento ambiental por diminuírem externalidades e desenvolverem de novas tecnologias que permitam adequação ambiental. Como exemplo desta tipologia, pode-se citar o caso das cadeias de abastecimento de café da Starbucks. A parceria entre a Conservation International e a Starbucks Coffee Company é um projeto para construir padrões de sustentabilidade na cadeia de abastecimento, centrado em atividades nos países em desenvolvimento e direcionados a pequenos produtores. A empresa envolve pequenos agricultores locais em sua cadeia de fornecimento, auxiliando-os desde a etapa de obtenção de

certificações internacionais, focado na conservação da biodiversidade nas regiões de cultivo de café, até a preparação dos grãos de café para venda (PEREZ-ALEMAN; SANDILANDS, 2008). Por garantirem benefícios econômicos, sociais e ambientais, as empresas assim classificadas são as que possuem maior proximidade com o conceito de sustentabilidade empresarial definido por Elkington (1994).

Embora as características das empresas caracterizadas na última tipologia sejam as mais propícias para contribuição com a sustentabilidade, deve-se destacar que há graus de sustentabilidade, ou seja, nem sempre todas as três dimensões serão amplamente contempladas. Similarmente, pode-se dizer que nem todos os critérios aqui apresentados necessariamente precisam ser satisfeitos, vez que isso dependerá das características da empresa em análise. Logo, a variedade dos critérios está relacionada com a possibilidade de seu uso em estudos de empresas atuantes junto às populações da base da pirâmide. Além disso, salienta-se que as cinco categorias de análise dispostas no Quadro 1 foram identificadas na literatura da área; já as seis tipologias apresentadas no Quadro 2 avançam tais discussões e propõem um novo elemento baseado no direcionamento à sustentabilidade (sexta tipologia).

Cabe destacar, ainda, que os casos, já publicados na literatura da área, foram apresentados para cada tipologia com a função de ilustrar a atuação de empresas na BoP, sem uma preocupação com a análise dos critérios apresentados no Quadro 1, visto que não haviam informações suficientes para a análise de cada critério. Entretanto, para elucidar a aplicação empírica do quadro proposto, desenvolveu-se uma análise empírica a partir de casos de empresas brasileiras. Isso será apresentado com maior detalhamento na seção posterior.

Análise empírica

Para a verificação empírica do quadro de análise e classificação de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade, proposto neste artigo, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo cinco empresas brasileiras. Para isso, essa seção está dividida em: i) apresentação dos casos investigados; ii) resumo das análises dos critérios frente às evidências de cada um dos casos; iii) contribuições para a sustentabilidade.

Os casos incluídos nesta pesquisa serão chamados de Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E a fim de garantir o direito de confidencialidade dos participantes. A **Empresa A** é uma organização com fins lucrativos de pequeno porte, fundada em 2011 na cidade de Curitiba/Pr. Sua atuação envolve o desenvolvimento e comercialização de alimentos específicos para duas situações: catástrofes naturais (terremotos, tufões, enchentes) e pobreza extrema (especialmente em países da África, Ásia e América Central). Seus clientes são órgãos de ajuda humanitária vinculados à Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial, Cruz Vermelha e órgãos ligados a governos que adquirem os produtos alimentícios e os repassam às populações em situação de catástrofes naturais ou pobreza extrema. Dessa forma, a população BoP pode ser caracterizada como consumidora dos produtos oferecidos pela Empresa A, porém, não pagam pelo consumo de tais produtos. Entretanto, todo o desenvolvimento e produção organizados pela Empresa A são feitos como meio de garantir sustento às pessoas em situações extremas, além de preencher uma oportunidade de mercado e obter lucratividade.

A **Empresa B** é uma organização com fins lucrativos de médio porte, fundada em 2001, na cidade de Curitiba/Pr, que atua com a regularização de áreas ocupadas irregularmente em vários estados brasileiros. Seu papel principal consiste na intermediação das negociações entre os ocupantes, em grande parte integrantes da BoP local que não possuem outra opção de moradia devido aos elevados preços frente à média da renda dessa população, e os proprietários das áreas invadidas. O negócio da Empresa B pode ser caracterizado por meio de seis fases. i) sondagem de possíveis áreas a serem regularizadas, levando em consideração a gravidade do caso na eminência de ações de despejo promovidas pelos proprietários das áreas invadidas; ii) reuniões com a associação dos moradores e com demais membros das comunidades envolvidas, com representantes da prefeitura e com os proprietários legais das áreas buscando o estabelecimento de um acordo entre as partes iii) definição dos detalhes das transações, como o valor do metro quadrado que cada morador deverá

pagar e o prazo final de pagamento; iv) elaboração dos contratos entre as partes, com o intermédio da Empresa B; v) pagamento das parcelas, feito em um prazo médio de cinco anos, sendo que cada morador recebe um carnê e faz os pagamentos diretamente à Empresa B, ficando a cargo da empresa o repasse aos proprietários originais; vi) os moradores que cumpriram a sua parte no contrato, recebem as devidas escrituras e registros de imóveis, confirmando sua propriedade legal sobre o imóvel. Cabe destacar que a população BoP ocupa o lugar de consumidor direto dos serviços prestados pela Empresa B.

A **Empresa C** é uma organização de pequeno porte com fins lucrativos, localizada na cidade de Curitiba/Pr. Seu negócio consiste na comercialização, por meio de plataforma online, de produtos confeccionados por artesãos brasileiros. A fundação ocorreu em 2007 quando seu fundador percebeu que os produtos fabricados por artesãos de várias regiões do Brasil possuíam qualidade e beleza e, por isso, seriam bem aceitos no mercado. Porém, com pequena produção e venda local, os artesãos não conseguiam crescer no mercado nacional. Além disso, o empreendedor acreditava que tal restrição se caracterizada como uma barreira para o incremento da renda dos artesãos que, conforme constado pela empresa, eram, em grande parte, integrantes da BoP. Diante de tais constatações, o empreendedor criou uma empresa dedicada à catalogação dos artesanatos produzidos, inicialmente, em Curitiba e ofereceu uma plataforma de comércio eletrônico a tais artesãos. Ao tornar o comércio de artesanatos eletrônico, a Empresa C busca vender os artesanatos em todo o mercado nacional, cobrando um percentual sobre cada venda feita por meio de sua plataforma de comércio eletrônico. A BoP, neste caso, ocupa papel de parceiros de negócios ao ofertar produtos produzidos artesanalmente para a comercialização da Empresa C.

A **Empresa D** é uma organização com fins lucrativos de pequeno porte, fundada em 2009 na cidade de Niterói/RJ, que atua no desenvolvimento e fabricação de papeis reciclados com a aplicação de sementes de hortaliças e árvores na sua composição. Tais papeis servem de base para a impressão de campanhas de marketing, em sua maioria, de grandes empresas com destaque nacional e multinacionais. Assim, ao receberem e tomarem conhecimento do conteúdo dos panfletos informativos, convites e cartas, os consumidores, acionistas ou potenciais clientes das empresas, ao invés de descartarem os papéis no lixo, podem cobri-los com terra. Depois de algum tempo, ao invés de lixo, os papéis, em contato com o solo e humidade, serão transformados em flores, hortaliças ou mudas de árvores. As populações BoP, neste caso, ocupam o papel de funcionários, uma vez que a Empresa D está localizada em uma comunidade carente e emprega pessoas da localidade, e fornecedores de papéis reciclados coletados por catadores de papéis de toda a cidade que revendem tais materiais para a Empresa D transformá-los em papéis reciclados juntamente com sementes.

A **Empresa E** é uma organização com fins lucrativos de médio porte, localizada em uma comunidade carente da cidade de Maringá/Pr. Seu negócio consiste no desenvolvimento, produção e comercialização de vestuários em seda natural. Esses produtos são vendidos, em rolos de fios ou em tecidos prontos, para a criação de produtos de alta costura, produtos para decoração e peças de roupas para novelas, minisséries e filmes de grandes empresas nacionais de entretenimento. Cabe destacar que o diferencial da Empresa E é o processo de utilização de matérias-primas que seriam descartadas pela indústria tradicional de confecção, fiação artesanal da seda e tingimento natural dos tecidos. Além disso, o fato da empresa estar localizada em uma comunidade carente, adotando-os como funcionários e fornecedores, preconizando seu desenvolvimento social, faz com que ela também se destaque quanto às suas contribuições sociais. Logo, neste caso, a BoP atua como fornecedores de matérias-primas e funcionários da Empresa E.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos casos envolvidos na análise empírica, envolvendo uma breve descrição do negócio e do papel da BoP dos respectivos casos.

Quadro 3
Resumo dos casos envolvidos no estudo

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

FONTE: Os autores (2016)

Após a exposição das características dos cinco casos investigados nesta pesquisa, o Quadro 4 apresenta a associação do quadro desenvolvido com as evidências empíricas dos casos analisados. Logo os 21 critérios, agregados nas cinco categorias de análise, foram relacionados às evidências empíricas dos cinco casos analisados. Como resumo das análises, o Quadro 4 exibe três respostas possíveis: satisfeito, não satisfeito e não se aplica.

Quadro 4
Resumo das análises dos critérios

Categoria de análise	Critério	Resumo da análise dos critérios				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Tradicional	BoP como um novo mercado	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Facilidade de pagamento/crédito	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Adequada	Melhor relação preço-desempenho	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos com qualidade/resistentes	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Novas estratégias de Marketing	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Melhorar os canais de distribuição	Não satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Inovadora	Inovação em produtos e serviços	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação em processos	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação em modelos de negócio	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação disruptiva	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	Inovações Bottom-up	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	Inovação aberta	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
Benefícios mútuos	Diálogos profundos	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Replicabilidade/escalabilidade	Não se aplica	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Não satisfeito

	Estímulos às capacidades locais	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Co-criação	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	BoP como parceiros de negócios	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Adequação ambiental	Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito

Fonte: Os autores (2015)

Legenda:

Não satisfeito	Satisfeito	Não se aplica
----------------	------------	---------------

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

Quanto à categoria denominada **adequada**, a Empresa A atendeu os critérios relacionados à necessidade de melhorar a relação preço-desempenho, produtos com qualidade/resistentes, novas estratégias de marketing e produtos adequados às necessidades de da população e da cultura local. Apenas o critério melhorar os canais de distribuição não foi atendido pela empresa B, isso se deve à característica de que os clientes diretos da empresa são as organizações de ajuda humanitária e não as populações BoP, ficando a cargo de tais organizações a distribuição dos produtos. Já a Empresa B satisfaz três critérios ao possuir um serviço com melhor relação preço-desempenho, ao implantar novas estratégias de marketing para atingir o mercado BoP e ao considerar a adequação à população e à cultura local para a prestação de seus serviços. Apenas os critérios produtos com qualidade/resistentes e melhorar os canais de distribuição não foram atendidos, porém, isso se deve ao negócio da empresa que está relacionado com a prestação de serviço e não com a comercialização de produtos. As empresas C, D e E não satisfizeram os cinco critérios da presente categoria de análise, pois não vendem seus produtos e serviços no mercado BoP e, com isso, impossibilitando a análise de seus dados quanto aos critérios em questão.

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

Ainda na categoria adequada, o critério inovação no modelo de negócio foi satisfeito pelas empresas B, C, D e E, pois, ao oferecerem produtos ou serviços inovadores no mercado BoP, tiveram que alterar a configuração de seus modelos de negócios. Apenas para a Empresa A não foram encontradas evidências que satisfizessem o critério de inovação no modelo de negócio. Isso se deve principalmente pela característica do produto alimentício desenvolvido pela empresa que, como informado pelo próprio entrevistado, era inovador apenas na sua aplicação, no seu uso, e não na forma como era gerenciado pela empresa. Já os critérios inovação disruptiva (relacionado à ruptura de mercado), inovações *bottom-up* (inovações desenvolvidas para o mercado BoP que depois são

adaptadas para o topo da pirâmide) e inovações abertas não foram evidenciados em nenhum dos casos analisados.

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

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

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

Contribuições para sustentabilidade

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

As empresas A e B por adotarem as populações da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados ou inovadores, satisfizeram grande parte dos critérios das duas primeiras categorias de análise (tradicional e adequada) e parcialmente a terceira (inovadora), pois estão relacionadas com características necessárias para a venda de produtos e serviços para as comunidades pobres do mundo. Portanto, pode-se dizer que ambas as empresas atuam na base da pirâmide com foco na dimensão econômica da sustentabilidade. A categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide não recebeu destaque na Empresa A, mas foi parcialmente satisfeita pela Empresa B, evidenciando também um enfoque social. Já a categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental não obteve destaque para nenhuma das duas empresas em questão. Por meio dessas características, pode-se afirmar tanto a Empresa A quanto a Empresa B possuem foco nas dimensões econômica e social, sendo a Empresa A com um foco maior no âmbito econômico e menor no social e a Empresa B com foco maior no âmbito social e no econômico.

Já as empresas C, D e E receberam a classificação não se aplica para todos os oito critérios das categorias de análise tradicional e adequada, pois não comercializam seus produtos e serviços diretamente com o mercado BoP. Todavia, é importante destacar que mesmo não vendendo para as populações de baixa renda e, portanto, não aproveitando este “novo mercado”, as empresas que atuam diretamente com essas comunidades fazem disso uma vantagem competitiva perante as demais, acarretando em ganhos econômicos para as empresas, não pela venda direta à base da pirâmide, mas sim pela venda de produtos com apelo social ao mercado. No que se refere à categoria inovadora, as empresas C, D e E satisfizeram alguns dos critérios relativos a tal categoria, reforçando a contribuição para a dimensão econômica. Ainda sobre as empresas C, D e E, percebe-se que os critérios pertinentes à categoria benefícios mútuos foram quase que totalmente atendidos. Isso demonstra a preocupação com a BoP e os benefícios que a empresa oferece às comunidades em que estão inseridas. Com isso, pode-se dizer que as empresas C, D e E contribuem forma significativa para as dimensões econômicas e sociais da sustentabilidade.

Quanto a dimensão ambiental, apenas as empresas D e E receberam destaque por contribuírem de forma significativa com questões relacionadas ao respeito ambiental, ao desenvolverem seus produtos totalmente de acordo com os preceitos da sustentabilidade ambiental e fizeram disso um negócio lucrativo. Logo, o foco das empresas D e E está relacionado às três dimensões da sustentabilidade. O Quadro 5 apresenta, de forma resumida, o foco de atuação das cinco empresas envolvidas neste estudo perante as dimensões econômica social e ambiental da sustentabilidade.

Quadro 5
Foco das empresas nas dimensões da sustentabilidade

Caso	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Foco	Econômico Social (-)	Econômico Social	Econômico Social	Econômico Social Ambiental	Econômico Social Ambiental

FONTE: Os autores (2016)

Por meio do QUADRO 5, percebe-se que todas as empresas possuem foco na dimensão social, assim como nos casos estudados por Gold, Hahn e Seuring (2013). Isto está em consonância com a preocupação central da perspectiva BoP, relacionada com a possibilidade das organizações empresariais auxiliarem no desenvolvimento das pessoas carentes. A Empresa A, por meio da comercialização de seus produtos inovadores e de baixo custo para saciar a fome de pessoas em situações extremas, a Empresa B, por meio da regularização fundiária de áreas invadidas, Empresa C, pela intermediação entre os artesãos e o mercado, a Empresa D, por meio do auxílio aos catadores de papel e demais moradores da comunidade carente em que está inserida e a Empresa E, por meio dos benefícios à população residente no bairro em que está instalada, fornecem grandes benefícios às populações da base da pirâmide, melhorando sua qualidade de vida, muitas vezes gerando renda ou propiciando aos próprios indivíduos a oportunidade de trabalho e, portanto, diminuindo o problema da pobreza.

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

Quanto à dimensão econômica, todas as empresas investigadas contribuíram para tal dimensão. As empresas A e B contribuíram para esta dimensão ao vender produtos e serviços para comunidades carentes. Já as empresas C, D e E, embora não possuam como seu mercado-alvo as populações BoP, pode-se dizer que sua atuação próxima com essas comunidades garante vantagens

competitivas e, portanto, constituem ganhos econômicos para as organizações. Isso está em acordo com os pressupostos principais da abordagem que relacionam a possibilidade de ganhos econômicos aliados à inclusão social e diminuição da pobreza das populações da base da pirâmide econômica mundial.

Considerações finais

Com a intenção de preencher a lacuna teórica existente na literatura BoP, relativa à uma visão mais pragmática e unificada da atuação das empresas na BoP e as consequências disso para a sustentabilidade, o presente artigo buscou analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva da base da pirâmide contribuem para a sustentabilidade. Para isso, foi construído, por meio de uma análise integrativa das publicações da área, um quadro de análise composto por cinco categorias de análise, vinte e um critérios, que deram origem a seis tipologias com a função de identificar as contribuições dos negócios BoP para as dimensões da sustentabilidade.

Como relevância teórica para o campo, assim como evidenciado por meio da análise empírica dos cinco casos investigados, outras pesquisas poderão utilizar o quadro analítico proposto para melhor compreender a vinculação entre ações de empresas na BoP e seus impactos para as dimensões da sustentabilidade. Visto que na etapa de análise das publicações da área não fora identificado um quadro analítico capaz de avaliar a atuação de empresas junto às populações pobres do mundo, esse artigo se mostra útil para tais análises. Além da relevância teórica, o presente artigo poderia ajudar empreendedores em etapas iniciais de seus empreendimentos a considerarem as várias possibilidades de atuação junto aos mercados de baixa renda, envolvendo a criação de valor social nas localidades e ações de respeito às questões ambientais.

Cabe ressaltar que as consequências sociais e ambientais da atuação empresarial em mercados BoP é uma questão relevante para pesquisas futuras. Visto que algumas publicações da área, embora ainda insuficientes, já demonstrem tal preocupação com a sustentabilidade, poucos foram os estudos empíricos encontrados que se dispuseram a analisar o efeito social e ambiental da atuação empresarial nos mercados da base da pirâmide. Ainda como sugestão para estudos futuros, cabe destacar i) a necessidade de um número maior de pesquisas desenvolvidas com a intenção de complementar ou rejeitar critérios ou tipologias apresentadas no quadro de análise proposto nesse artigo; ii) a oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas de cunho quantitativo, capazes de compreender características de um número maior de empresas dentro da perspectiva BoP e suas principais variáveis. Além de que, a partir do quadro de análise apresentado nesta pesquisa, poderiam ser criadas ferramentas que permitissem uma análise quantitativa que permitisse generalização dos dados.

Referências

ACOSTA, P.; KIM, N.; MELZER, I.; MENDOZA, R. U.; THELEN, N. Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 50-60, 2011.

AGNIHOTRI, A. Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. **Business Horizons**, v. 56, n. 5, p. 591-599, 2013.

AHLSTROM, D. Innovation and growth: How business contributes to society. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 11-24, 2010.

AKTER, S.; RAY, P.; D'AMBRA, J. Continuance of Health services at the bottom of the pyramid: the roles of service quality and trust. **Electronic Markets**, v. 23, n. 1, p. 29-47, 2013.

AKULA, V. Business Basics at the Base of the Pyramid. **Harvard Business Review**, June, p. 53-57, 2008.

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 159–184, 6 jan. 2014.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83, 2007.
- 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.
- AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. Research and development facilities of multinational enterprises in India. **Eurasian Geography and Economics**, v. 53, n. 6, p. 713-730, 2012.
- ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, 1904-1914, 2013.
- ARNOLD, D. G.; WILLIAMS, L. H. The paradox at the base of the pyramid: Environmental sustainability and market-based poverty alleviation. **International Journal of Technology Management**, v. 60, n. 2, p. 44-59, 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.
- BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. D. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 3, p. 366-370, 2008.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue, 1993.
- BARKI, E.; PARENTE, J. Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. **Greener Management International**, v. 56, p. 11–23, 2010.
- BLOK, V.; SJAUW-KOEN-FA, A.; OMTA, O. Effective stakeholder involvement at the base of the pyramid: the case of Rabobank. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, n. 1, p. 39-44, 2013.
- BLOWFIELDA, M.; DOLANB, C.S. Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. **Third World Quarterly**, v. 35, n.1, p. 22–42, 2014.
- BOATENG, R.; HINSON, R.; GALADIMA, R.; OLUMIDE, L. Preliminary insights into the influence of mobile phones in micro-trading activities of market women in Nigeria. **Information Development**, v. 30, n. 1, p. 32-50, 2014.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.
- CAI, J.; YANG, D.; LI, D. Designing the right IT services for the bottom of the pyramid. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 19, p. 513–521, 2007.
- CALTON, J. M.; WERHANE, P. H.; HARTMAN, L. P.; BEVAN, D. Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 4, p. 721-733, 2013.
- CASADO-CANEQUE, F.; HART, S. **Base of the Pyramid 3.0 - Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship**. Sheffield-UK: Greenleaf, 2015.

- CHELEKIS, J.; MUDAMBI, S. M. MNCs and micro-entrepreneurship in emerging economies: The case of Avon in the Amazon. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 412-424, 2010.
- CHESBROUGH, H.; AHERN, S.; FINN, M.; GUERRAZ, S. Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. **California Management Review**, v. 48, n. 3, p. 48-61, 2006.
- CHOLEZ, C.; TROMPETTE, P.; VINCK, D.; REVERDY, T. Bridging access to electricity through BOP markets: Between economic equations and political configurations. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, 713-732, 2012.
- COONEY, K.; SHANKS, T. R. W. New Approaches to Old Problems: Market- Based Strategies for Poverty Alleviation. **Social Service Review**, v. 84 n. 1, p. 29-55, 2010.
- DADZIE, K. Q.; DADZIE, C. A.; WINSTON, E. M.; BLANKSON, C. Inclusive Economic Development Programs and Consumers' Access to Credit in Emerging Market Economies: The Public Policy Role of Marketing in Rural Bank Programs in Ghana. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 32, p. 59-69, 2013.
- 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.
- DOLAN, C.; ROLL, K. Capital's New Frontier: From "Unusable" Economies to Bottom-of-the-Pyramid Markets in Africa. **African Studies Review**, v. 56, n. 3, p. 123-146, 2013.
- EASTERLIN, R. A. The worldwide standart of living since 1800. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 7–26, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 1 fev. 2007.
- ELAYDI, R.; HARRISON, C. Strategic motivations and choice in subsistence markets. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 651-655, 2010.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.
- ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: Henriques, A.; Richardson, J (Org.) **The triplebottom line, does it all add up?** London: Earthscan, 2004.
- ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.
- FOSTER, C.; HEEKS, R. Conceptualising inclusive innovation: Modifying systems of innovation frameworks to understand diffusion of new technology to low-income consumers. **European Journal of Development Research**, v. 25, n. 3, p. 333-355, 2013b.
- FOSTER, C.; HEEKS, R. Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid. **Journal of Information Technology**, v. 28, n. 4, p. 296-315, 2013a.

GEORGE, G.; RAO-NICHOLSON, R.; CORBISHLEY, C.; BANSAL, R. Institutional entrepreneurship, governance, and poverty: Insights from emergency medical response services in India. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, 1, p. 39-65, 2014.

GINO, F.; STAATS, B. The Microwork Solution: a new approach to outsourcing can support economic development – and add to your bottom line. **Harvard Business Review**, December, p. 92-96, 2012.

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

HAHN, R. The Ethical 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.

HAHN, R.; GOLD, S. Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1321–1333, 2014.

HALL, J.; MATOS, S.V.; MARTIN, M.J.C. Innovation pathways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. **Technovation**, v. 34, p. 284-294, 2014.

HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743–784, 2012.

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

HART, S. L. Innovation, creative destruction and sustainability. **Research Technology Management**, v. 48, n. 5, 21-27, 2005b.

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

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

Hart, S.L. Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**, p. 66–76, 1997.

Hart, S.L. Foreword. In: Kandachar, P., & Halme, M. (Eds.). **Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: Business, technology and the poor:** Sheffield: Greenleaf Pub, 2008.

HART, S.L. Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid. In London, T. & Hart, S. **Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value,** New Jersey: FT Press, p. 79-102, 2011.

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

- HERMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199–208, 2013.
- JAISWAL, A. K. The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? **Innovations**, v. 3, n. 1, p. 85–100, 2008.
- JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 525–540, 2005.
- JOHNSON, D. G. Population, food and knowledge. **The American Economic Review**, v. 90, p. 1–14, 2000.
- JOSE, P. D. Rethinking the BOP: new models for the new millennium—academic perspective. **IIMB Management Review**, v. 20, n. 2, p. 198-202, 2008.
- JUN, S.; LEE, D.; PARK, J. Determining business models in bottom-of-the-pyramid markets. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 7, p. 1064-1082, 2013.
- KAPLINSKY, R. Schumacher meets Schumpeter: Appropriate technology below the radar. **Research Policy**, v. 40, n. 2, p. 193-203, 2011.
- KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.
- KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.
- KARIPPACHERIL, T. G.; NIKAYIN, F.; DE REUVER, M.; BOUWMAN, H. Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership. **Telecommunications Policy**, v. 37, n. 1, p. 24-34, 2013.
- KARNANI, A. 2007. Doing well by doing good—Case study: “Fair & Lovely” whitening cream. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1351-1357, 2007a.
- KARNANI, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90–112, 2007b.
- KAY, E.; LEWENSTEIN, W. The Problem with the "Poverty Premium". **Harvard Business Review**, v. 91, n. 4, p. 21-23, 2013.
- KIM, D. Y.; KUMAR, V.; MURPHY, S. A. European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 6, p. 684-701, 2010.
- KLEMZ, B. R.; BOSHOFF, C.; MAZIBUKO, N. E. Business development in emerging markets: the impact on spending behaviour of elderly caregivers of family members with HIV/AIDS in SA. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 13, n. 4, p. 464-476, 2010.
- KOLAH, A. Opinion piece Collaboration is the number one strategy for reaching 'bottom of the pyramid' customer segments in emerging global markets. **Journal of Brand Strategy**, v. 3, n. 1, p. 18–21, 2014.
- KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. 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, n. 2, p. 119–125, 2010.
- KRISHNA, A. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012.
- KUMAR, A.; BAISYA, R. K.; SHANKAR, R.; MOMAYA, K. Diffusion of mobile communications: Application of Bass diffusion model to BRIC countries. **Journal of Scientific and Industrial Research**, v. 66, n. 4, p. 312, 2007.
- LAL DEY, B.; BINSARDI, B.; PRENDERGAST, R.; SAREN, M. A qualitative enquiry into the appropriation of mobile telephony at the bottom of the pyramid. **International Marketing Review**, v. 30, n. 4, p. 297-322, 2013.
- LANDRUM, N. E. Advancing the “base of the pyramid” debate. **Strategic Management Review**, p. 1–12, 2007.
- LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, n. 12, p. 391-404, 2013.
- LINDEMAN, S. Market formation in subsistence contexts: a study of informal waste trade practices in Tanzania and Brazil. **Consumption Markets & Culture**, v. 15, n. 2, p. 235-257, 2012.
- London, T. **Making better investments at the base of the pyramid**. Harvard Business Review, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.
- London, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.
- LONDON, T.; ANUPINDI, R. Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 109, n. 31, p. 12338-12343, 2012.
- 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, n. 5, p. 350-370, 2004.
- MAHAMA, A. 2012 international year for sustainable energy for all: African Frontrunnership in rural electrification. **Energy Policy**, 48: 76-82, 2012.
- MAJUMDER, M. A Critical Approach in Understanding Bottom of the Pyramid Propositions. **Journal of Management & Public Policy**, v. 3, n. 2, p. 18–25, 2012.
- MATOS, S.; SILVESTRE, B. S. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 61-73, 2013.
- MEADOWS, D. H. et al. **The Limits to growth**: a report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind. New York: Universe Books, 1972.

- MENA, S.; DE LEEDE, M.; BAUMANN, D.; BLACK, N.; LINDEMAN, S.; MCSHANE, L. Advancing the business and human rights agenda: Dialogue, empowerment, and constructive engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 161-188, 2010.
- MUNIR, K.; ANSARI, S.; GREGG, T. Beyond the hype: taking business strategy to the "bottom of the pyramid". **Advances in Strategic Management**, v. 27, p. 247-276, 2010.
- MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700-1709, 2012.
- NAKATA, C.; WEIDNER, K. Enhancing new product adoption at the base of the pyramid: a contextualized model. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 21-32, 2012.
- NARAYANAN, Vadake K.; ZANE, Lee J.; KEMMERER, Benedict. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.
- NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 499-517, 2013.
- NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. **Organizational and technological implications of cognitive machines: designing future information management systems**. New York: IGI Global, 2009.
- NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.; HARRIS, R. **Technological, managerial and organizational core competencies: dynamic innovation and sustainable development**. New York: IGI Global, 2012.
- PANSERA, M.; OWEN, R. Framing resource-constrained innovation at the 'bottom of the pyramid': Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. **Technological Forecasting & Social Change**, v.92, p. 300-311, 2015.
- PARTHASARATHY, B. The computer software industry as a vehicle of late industrialization: lessons from the Indian case. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 15, n. 3, p. 247-270, 2010.
- PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building value at the top and bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships and sustainability. **California Management Review**, v. 51, n. 1, p. 24-49, 2008.
- PERVEZ, T.; MARITZ, A.; WAAL, A. Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid-A conceptual framework. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 16, n. 5, p. 54-66, 2013.
- PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: how to invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, n. 2, p. 1-17, 2011.
- PRAHALAD, C. K. 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. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. New Jersey: Pearson Education India, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57, 2002.

- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68–79, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68-79, 1998.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishna. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.
- RAMACHANDRAN, J.; PANT, A.; PANI, S. K. Building the BoP producer ecosystem: the evolving engagement of Fabindia with Indian handloom artisans. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 2012.
- RAMANI, S.V.; MUKHERJEE, V. Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 295-305, 2014.
- RANGAN, V. K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. Segmenting the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 6, p. 113-117, 2011.
- RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. *Technovation*, v. 3, n. 5, p. 216-227, 2011.
- REYNOSO, J.; KANDAMPULLY, J.; FAN, X.; PAULOSE, H. Learning from socially driven service innovation in emerging economies. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 1, p. 156-176, 2015.
- RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, 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.
- RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D. D.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733-746, 2006.
- ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYOD, J. A. **An introduction to sustainable development**. London: Earthscan, 2008.
- RUSH, K. L.; ADAMACK, M.; GORDON, J.; LILLY, M.; JANKE, R. Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 50, n. 3, p. 345-356, 2013.
- SANCHEZ, P.; RICART, J. E. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, v. 7, n. 3, p. 138-154, 2010.
- SANNEH, E.S.; HU, A.H.; NJAI, M.; CEESAY, O.M.; MANJANG, B. Making Basic Health Care Accessible to Rural Communities: A Case Study of Kiang West District in Rural Gambia. **Public Health Nursing**, v. 31, n. 2, p. 126-133, 2014.
- SANTOS, N.J.C.; LACZNIAK, G.R.; FACCA-MIESS, T.M. The Integrative Justice Model' as Transformative Justice for Base-of-the-Pyramid Marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 697–707, 2015.

SCHRADER, C.; FREIMANN, J.; SEURING, S. Business Strategy at the Base of the Pyramid. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 281-298, 2012.

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, n. 5, p. 817-830, 2012.

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

SESAN, T.; RAMAN, S.; CLIFFORD, M.; FORBES, I. Corporate-led sustainable development and energy poverty alleviation at the bottom of the pyramid: The case of the CleanCook in Nigeria. **World Development**, v. 45, p. 137-146, 2013.

SHIVARAJAN, S.; SRINIVASAN, A. The poor as suppliers of intellectual property: A social network approach to sustainable poverty alleviation. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 381-406, 2013.

SILVESTRE, B. S.; SILVA NETO, R.S. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a Base of the Pyramid. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 270-283, 2014.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**. June, 2012.

SIMANIS, E.; DUKE, D. Profits at the Bottom of the Pyramid. **Harvard Business Review**, October, 86-93, 2014.

SIMANIS, E.; HART, S. L. (Org.) **The base of the pyramid protocol**: Toward next generation BoP strategy. Ithaca, NY: Cornell University, 2008. Disponível em: https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf. Acesso em 10 novembro 2015.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692-707, 2014.

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.

SUTTER, C.J.; KISTRUCK, G.M.; MORRIS, S. Adaptations to Knowledge Templates in Base-of-the-Pyramid Markets: The Role of Social Interaction. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 8, n. 4, 303-320, 2014.

TARAFDAR, M.; SINGH, R.; ANEKAL, P. Impact of ICT-enabled product and process innovations at the Bottom of the Pyramid: a market separations perspective. **Journal of Information Technology**, v. 28, n. 4, p. 279-295, 2013.

TASAVORIA, M.; ZAEFARIANB, R.; GHAURIC, P.N. The creation view of opportunities at the base of the pyramid. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 1, p. 106-126, 2015.

TASHMAN, P.; MARANO, V. Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 495-514, 5 fev. 2010.

THEMAAT, T. V. L. V.; SCHUTTE, C. S.; LUTTERS, D.; KENNON, D. Designing a framework to design a business model for the 'bottom of the pyramid' population: case study. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 24, n. 3, p. 190-204, 2013.

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

UNEP - United Nations Environment Programme. **Global Environment Outlook (GEO-5): Environment for the future we want - Annual Report**. Disponível em: <http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_FrontMatter.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

UPADHYAYA, S.; VANN, R. J.; CAMACHO, S.; BAKER, C. N.; LEARY, R. B.; MITTELSTAEDT, J. D. Subsistence consumer-merchant marketplace deviance in marketing systems: antecedents, implications and recommendations. **Journal of Macromarketing**, v. 34, n. 2, p. 145-159, 2014.

VACHANI, S; SMITH, N. Craig. Socially responsible distribution: distribution strategies for reaching the bottom of the pyramid. **California Management Review**, v. 50, n. 2, p. 52-84, 2008.

VAN DEN WAEYENBERG, S.; HENS, L. Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1692-1699, 2012.

VANSANDT, C. V.; SUD, M. Poverty alleviation through partnerships: A road less travelled for business, governments, and entrepreneurs. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 321-332, 2012.

VISWANATHAN, M.; ROSA, J. A.; RUTH, J. A. Exchanges in marketing systems: The case of subsistence consumer-merchants in Chennai, India. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 3, p. 1-17, 2010.

VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S.; RITCHIE, R.; VENUGOPAL, S.; JUNG, K. . Marketing interactions in subsistence marketplaces: A bottom-up approach to designing public policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 2, p. 159-177, 2012.

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

WEIDNER, K. L.; ROSA, J. A.; VISWANATHAN, M. Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 559-569, 2010.

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

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.