

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A TEORIA DA BASE DA PIRÂMIDE E A INOVAÇÃO
SOCIAL: ONDE O BENEFÍCIO ECONOMICO SE UNE AO
BENEFÍCIO SOCIAL

RENATA CAMPOS FERREIRA

OUTUBRO – 2019

MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A TEORIA DA BASE DA PIRÂMIDE E A INOVAÇÃO
SOCIAL: ONDE O BENEFÍCIO ECONOMICO SE UNE AO
BENEFÍCIO SOCIAL

RENATA CAMPOS FERREIRA

ORIENTAÇÃO:
MANUEL DUARTE LARANJA

OUTUBRO – 2019

'If we can find approaches that meet the needs of the poor in ways that generate profits for business and votes for politicians, we will have found a sustainable way to reduce inequity in the world' (Bill Gates, 2007).

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Manuel Laranja, pelo apoio, paciência e por aceitar e melhorar minhas ideias.

A todos os colegas de sala pelo grandioso grupo que formamos! Aos colegas portugueses por nos acolherem tão bem – em especial a Ana Araújo, por não medir esforços para que eu me sentisse ‘em casa’. Aos amigos Antônio, Cesar e Leonardo, inicialmente meu grupo de trabalhos, mas que se tornou um grupo de desabafos, de discussões enriquecedoras e diversão.

Aos amigos que estão longe, por mesmo sem perceberem as dificuldades de se morar fora, souberam me confortar com sábias palavras nos momentos que precisei.

A minha família, pelo incondicional apoio. Em especial à minha avó Lucinha pelas palavras de conforto e mimos de sempre, ao meu avô Manoel por estar sempre a olhar por mim. (Saiba que posso ver sua face de felicidade e orgulho por mais esta conquista!). E por último, e mais importante, à minha mãe Carla, por sempre me pressionar para que eu não desanime e dê o meu melhor. Esta conquista é sua e para você!

RESUMO

Desde sua aparição, o tema inovar para a base da pirâmide ganhou notoriedade entre os investigadores e também entre as multinacionais, interessadas no potencial econômico existente junto a este mercado. Ao considerar a evolução deste conceito, estar-se-ia diante de uma proposta que permite às empresas não apenas alcançar a lucratividade, mas também contribuir para a sociedade, o que poderia levar a uma possível ligação com a inovação social. Apesar do grande conteúdo acadêmico gerado pelos dois temas, e da possível similaridade entre as abordagens, esta junção ainda é um tema com poucos estudos e referências publicadas. Com o intuito de ajudar a suprir esta necessidade, este estudo pretende compreender a possibilidade da atuação das multinacionais no mercado na base da pirâmide com a real criação de valor social.

A presente investigação foi desenvolvida com base em uma metodologia de estudo de caso único, com uma multinacional produtora de bens de consumo que possui operações e centro de desenvolvimento em um dos países mais pobres do mundo. O caso apresentado se mostra uma iniciativa “*win-win*” e demonstra a possibilidade de alcançar mercado e aumento de receita, um dos fatores existenciais de uma multinacional, juntamente com o “*empowerment*” da sociedade, visto na geração de empregos, na criação de meios de subsistência, na melhoria do padrão de vida da sociedade e no aumento de confiança das mulheres menos privilegiadas.

PALAVRAS CHAVE: base da pirâmide, multinacionais, inovação social, *empowerment*.

ABSTRACT

Since its inception, innovate for the base of the pyramid has gained notoriety among researchers and multinationals, interested in the economic potential of this market. Considering the evolution of this concept, it would be faced with a proposal that allows companies not only to achieve profitability but also to contribute to society, which could lead to a possible link with social innovation. Despite the large academic content generated by the two themes, and the possible similarity between the approaches, this junction is still a topic with few published studies and references. In order to help meet this need, this study aims to understand the possibility of multinationals acting in the market at the bottom of the pyramid with the real social value creation.

This research was developed based on a unique case study methodology, with a consumer goods producer multinational that has operations and development center in one of the world's poorest countries. The case presented here is a “win-win” initiative and demonstrates the possibility of reaching market and revenue increase, one of the existential factors of a multinational, together with the empowerment of the society, seen in the creation of jobs, in the creation of livelihoods, improving the standard of living of society and increasing the confidence of less privileged women.

KEYWORDS: base of the pyramid, multinationals, social innovation, empowerment.

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
TERMOS E ABREVIACÕES.....	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. A Perspectiva da Base da Pirâmide	3
2.2. Críticas ao Conceito da Base da Pirâmide	6
2.3. A Evolução da Base da Pirâmide	10
2.4. A Inovação Social e a Base da Pirâmide	12
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	15
4. METODOLOGIA	16
4.1. Estudos de Caso.....	16
4.2 Escolha do caso	17
4.3 Coleta de Dados	18
4.4 Procedimentos de validade de informação e de resultados.....	19
5. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	20
5.1 Panorama da Índia	20
5.2 A Unilever	21
5.3 Projeto Shakti.....	22
6. DISCUSSÃO DO CASO.....	25
6.1 Contexto e motivação para implantação do projeto Shakti	25

6.2 É possível ultrapassar a barreira de atuar na base da pirâmide com a filosofia BOP1.0 e chegar ao BOP2.0 com o ‘empowerment’ da sociedade?	27
6.3 Como unir os benefícios economicos de atuar na BOP com a responsabilidade social dos mercados em questão?	29
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
APÊNDICE.....	38

TERMOS E ABREVIACOES

BOP – Base da Pirâmide.

EMN – Empresa Multinacional.

HUL – Hindustan Unilever Limited.

ID – Investigação e Desenvolvimento.

IDE – Investimento Direto Estrangeiro.

IS – Inovação Social.

ONG – Organização Não Governamental.

TEPSIE – The Theoretical, Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe.

LISTA DE TABELAS

TABELA I - QUADRO-RESUMO DAS CRÍTICAS À TEORIA DA BOP	10
TABELA II - COMPARATIVO ENTRE BOP1.0 E BOP2.0.....	11
TABELA III - MAIORES EMPRESAS DE PRODUTOS DOMÉSTICOS E DE CUIDADOS PESSOAIS DO MUNDO.....	18
TABELA IV - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO INDIANA POR VILAS	26
TABELA V - BENEFÍCIOS ECONOMICOS E SOCIAIS DAS AÇÕES DA UNILEVER	27

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A PIRÂMIDE ECONÔMICA MUNDIAL.....	4
FIGURA 2 – NOVAS ESTRATÉGIAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE.....	5
FIGURA 3 – POVERTY IN INDIA.	20

1. INTRODUÇÃO

Ao longo de quase duas décadas, inovar para a base da pirâmide é tema debatido, aprofundado por diversos investigadores e atrai cada vez mais a atenção das empresas multinacionais para o potencial do mercado existente junto às camadas mais pobres da população. Trata-se de uma proposta que permite às empresas não apenas alcançar a lucratividade, mas também contribuir para mitigar a pobreza no mundo. Uma ideia cuja mensagem desperta o interesse, provoca empatia pública e causa enorme impacto. O principal marco para o início desta teoria consta no artigo acadêmico “A Riqueza na Base da Pirâmide (2002)”, escrito por Prahalad e Hart. Desde então, houve um aumento relevante na literatura sobre esta abordagem.

O conceito é fundamentado no argumento de que uma nova onda de desenvolvimento mundial para as empresas multinacionais consistiria no atendimento às pessoas mais pobres do mundo, por meio da criação de poder de compra e comercialização de produtos adaptados às características e necessidades dessas pessoas, o que até então não era feito. Em contrapartida, com a integração das comunidades mais pobres ao mercado consumidor global, elas seriam atingidas com os benefícios do sistema capitalista e melhoria de vida (Prahalad and Hart, 2002).

Esta teoria foi criticada por diversos autores no âmbito de a mera comercialização de produtos às camadas mais pobres não necessariamente ser capaz de melhorar a qualidade de vida (Landrum, 2007); preocupações sobre a sustentabilidade e meio ambiente relacionados à maior extração de recursos e descarte de resíduos (Bendel, 2005); questionamento sobre a real necessidade de produtos e serviços ofertados (Simanis, Hart and Duke, 2008) e também sobre o real tamanho desta população considerada pobre e conseqüentemente o retorno financeiro superestimado para as multinacionais (Karnani, 2007).

Diante de várias críticas, o conceito evoluiu para a chamada Base da Pirâmide 2.0, onde há a incorporação da população como parceiro de negócios das multinacionais ao invés de somente mero consumidores. A ideia central é o envolvimento entre várias organizações – multinacionais, ONG, empresas locais e órgãos públicos – para o

fornecimento de produtos e serviços com real relevância para a melhoria de vida levando ao *empowerment* da sociedade (Simanis et al, 2008).

Ao considerar esta melhoria na qualidade de vida da sociedade poder-se-ia estar diante de um quadro de inovação social. Ionescu (2015) cita que inovação social são novas ideias (produtos, serviços, modelos) que simultaneamente respondem a necessidades sociais e criam novos relacionamentos e colaborações, com o *empowerment* dos beneficiários. Ao identificar e oferecer novos serviços que melhoram a qualidade de vida de indivíduos e comunidades ou ao identificar e implementar novos processos de integração destes indivíduos no mercado de trabalho, estar-se-ia diante de uma inovação social. (OCDE, 2012). Entretanto, apesar da similaridade entre as abordagens, este ainda é um tema com poucos estudos e referências publicadas.

É neste contexto que se pretende aprofundar os estudos com o objetivo de enriquecer a compreensão e investigar a possibilidade da atuação das multinacionais no mercado na base da pirâmide com a real criação de valor social. Para tal, duas questões são colocadas como norte para o desenvolvimento deste trabalho: (1) a possibilidade das organizações atuarem conforme com a base da pirâmide 2.0 e o *empowerment* da sociedade; e (2) como unir os benefícios económicos de atuar na base da pirâmide com a responsabilidade social dos mercados onde atuam.

Para responder aos objetivos pretendidos, esta dissertação está dividida em 7 capítulos, onde o primeiro inclui esta presente introdução sobre o tema. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura relevante para a percepção de todo o contexto a volta da base da pirâmide e da inovação social. O terceiro capítulo apresenta as questões de investigação e, na sequência, há o detalhamento da metodologia. O quinto e o sexto capítulos tratam respectivamente da apresentação do caso de estudo e dos resultados e discussões acerca deste. Por fim, o sétimo capítulo resume as principais conclusões e contribuições para a teoria, identifica as limitações deste exercício e sugere recomendações para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo mostra uma revisão da literatura relativa à temática chave desta dissertação: conseguir perceber, na prática, como as empresas multinacionais se posicionam perante o mercado da Base da Pirâmide e a possibilidade de ser feitas ligações entre as ações destas empresas com os conceitos de Inovação Social.

A revisão da literatura está estruturada da seguinte forma: (i) a formulação do conceito da Base da Pirâmide e a abordagem com as multinacionais; (ii) as críticas realizadas ao conceito por diferentes autores; (iii) a evolução do conceito ao atual Base da Pirâmide 2.0 e (iv) a formulação do conceito de Inovação Social e sua possível interação com o conceito anterior.

2.1. A Perspectiva da Base da Pirâmide

Ao final da década de 80 uma enorme possibilidade abriu-se às empresas multinacionais (EMN) – a queda do muro de Berlim marcava não apenas o fim da Guerra Fria, mas sinalizava para um futuro de perspectivas promissoras ao comércio mundial. Quase de forma simultânea, enormes mercados como China, Índia e a maioria da América Latina também se abriram para o exterior (Prahalad and Hart, 2002).

No entanto, inicialmente a perspectiva promissora viu-se frustrada. Em parte, devido à crise econômica que assolou a América Latina no início da década de 90, mas principalmente pela constatação de uma estratégia de negócios equivocada por parte das EMN (Prahalad and Hart, 2002). Julgou-se que bastava inserir os produtos já comercializados com sucesso para estes mercados emergentes e esperar o lucro. Ora, naturalmente o consumo por parte do topo da pirâmide nesses países não foi suficiente ao ponto de compensar os custos e os riscos do investimento no estrangeiro. Uma nova abordagem adaptada às condições locais seria fundamental para obter sucesso.

É diante de tal contexto que Prahalad and Hart (2002) apresentam uma nova forma para atingir esses mercados. Segundo os autores, a grande oportunidade não estaria nas camadas mais abastadas da pirâmide, e sim nas mais de 4 mil milhões de pessoas que ficaram à margem de uma economia de mercado, cujos rendimentos anuais não ultrapassam US\$1.500,00 (Figura 1). O artigo acadêmico “A Riqueza na Base da

Pirâmide (2002)”, escrito pelos autores, é considerado o principal marco para o início deste conceito, que é fundamentado no argumento de que uma nova onda de desenvolvimento mundial para as empresas consistiria no atendimento às pessoas mais pobres do mundo, por meio da comercialização de produtos adaptados às características e necessidades dessas pessoas, o que até então não era realizado.

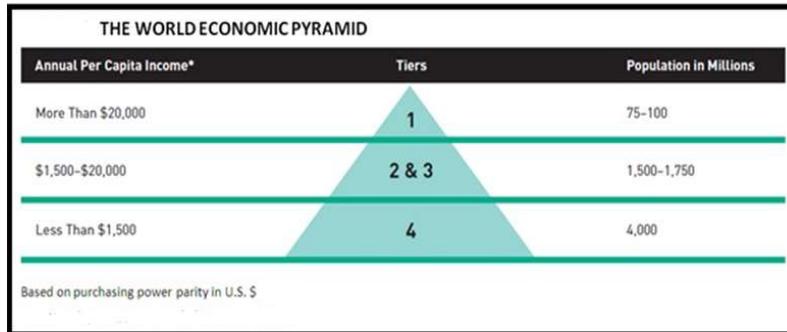


FIGURA 1 – A PIRÂMIDE ECONÔMICA MUNDIAL. (FONTE: PRAHALAD AND HART, 2002).

Conforme Prahalad and Hart (2002), a classe quatro é a que apresenta um número maior de necessidades ainda não satisfeitas. Em parte, isso se deve pelo fato de que elas não podem pagar o preço cobrado pelos produtos que, segundo os autores, ocorre pelo foco excessivo que as EMN dão às outras classes da pirâmide econômica mundial, deixando de suprir as necessidades da base. No entanto, caso as empresas começassem 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 e necessidades, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis”. (Pralhad and Hart, 2002, p.3). Ao agir dessa forma, as organizações incluiriam os marginalizados ao atual modelo econômico e poderiam também aumentar sua participação no mercado e seus lucros, perspectiva esta que poderia constituir uma nova oportunidade de negócios para as EMN.

Pralhad and Hart (2002) defendem que as multinacionais seriam as grandes responsáveis por esta mudança. Como definição, as EMN são empresas que se dedicam, em grande medida, ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e que possuem atividades em mais do que um país (Dunning and Lundan, 2008). Markusen (1995) define como a

empresas que se dedicam ao IDE e que se localizam em indústrias caracterizadas pela concorrência imperfeita e pelas economias de escala.

Assim, Prahalad and Hart (2002), defendem que para atingir o mercado base da pirâmide (comumente descrito como BOP) são necessários recursos essenciais, como investimento em ID para novos produtos, infraestrutura administrativa e redes de distribuição e comunicação; o que dificilmente uma empresa local conseguiria obter. Por já atuarem em diversos locais e países, as multinacionais já possuem uma base de conhecimento global, que é de grande vantagem para transferência de conhecimento e adaptações e customizações à novos mercados.

No entanto, para que as empresas conseguissem atuar e lucrar na BOP, elas teriam que inovar radicalmente seus modelos de negócios e adequá-los às necessidades do novo mercado. Como apresentado por Prahalad and Hart (2002) na Figura 2, as multinacionais dever-se-iam reconhecer que esse mercado corresponde a um grande desafio: há a necessidade de combinar (i) baixo custo, com uma melhor relação entre preço e desempenho; (ii) boa qualidade acoplada aos produtos, para que estes conseguissem enfrentar condições extremas de temperatura, por exemplo; (iii) sustentabilidade, na medida que as empresas diminuíssem uso de recursos combinados com energia sustentável; e (iv) rentabilidade, através do elevado volume de vendas à todo o mercado consumidor potencial. Entretanto, não seria possível estas empresas atingirem este mercado da mesma maneira que a camada superior da pirâmide, o que sugere uma forma radical da maneira de atuação das mesmas.

Percepção de Valor (Relação Preço-Performance)	Percepção de Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos • Produção • Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos formatos de distribuição • Criação de produtos resistentes a condições adversas (aquecimento, pó etc)
Sustentabilidade	Rentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Redução na intensidade de uso dos recursos • Reciclagem • Energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade do investimento • Margens • Volume

FIGURA 2 – NOVAS ESTRATÉGIAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE. (FONTE: PRAHALAD AND HART, 2002).

Ainda de acordo com a teoria da BOP Prahalad and Hart (2002), existem 4 elementos-chave para a obtenção de sucesso neste mercado, que são descritos resumidamente na sequência, e que exigem inovações radicais em tecnologia, modelo de negócio e gestão de processos:

- **Criar poder de compra:** onde o objetivo é prover acesso ao crédito e aumentar o potencial de ganho dos mais pobres. Exemplos destas aplicações são a criação de novos modelos de negócio de microfinanciamento e microcrédito por instituições financeiras, e modelo de parcelamento por algumas empresas de retalho, como feito pela Singer na Índia, e pelas Casas Bahia, no Brasil.
- **Moldar aspirações:** onde as inovações de produto desenvolvidas para a camada 4 e disseminadas pela educação dos consumidores a estes novos produtos, poder-se-ia influenciar a opção e a escolha de compra.
- **Melhoria de acesso:** melhorar os sistemas de distribuição e conexões de comunicação para comunidades isoladas são essenciais para o desenvolvimento da base da pirâmide. Além de quebrar a dependência da população à específicos produtos e serviços existentes, permite às multinacionais alcançarem maiores mercados e possibilidade de distribuição de seus produtos.
- **Adaptações às soluções locais:** onde há a necessidade de cultivar mercados e culturas locais, alavancar soluções locais e gerar riqueza nos níveis mais baixos. As multinacionais precisam combinar os conhecimentos globais que já possuem com as necessidades locais. Exemplo desta aplicação é o caso da empresa indiana Nirma, com o lançamento de detergente para roupas de baixo custo e adaptado ao mercado rural da Índia, tornando-se forte concorrente da Unilever na época.

2.2. Críticas ao Conceito da Base da Pirâmide

Desde a primeira aparição do livro de Prahalad, a abordagem da BOP como forma de aliviar a pobreza tem sido questionada, uma vez que esta não compreende os efeitos da

estratégia das multinacionais no desenvolvimento socioeconômico dos países em desenvolvimento. Além de vários autores, os próprios idealizadores da BOP refinaram suas ideias e incorporaram críticas recebidas de outros especialistas. Muitas iniciativas classificadas como feitas para a base, não atingiram de fato. Alcançaram, na verdade, camadas um pouco menos abastadas que aquelas tradicionalmente atendidas. (London and Hart, 2011).

Várias foram as críticas relacionadas ao próprio conceito, na justificativa de simplesmente transformar pobres em consumidores não ser suficiente para mitigar a pobreza. Na primeira geração de negócios na base da pirâmide (que tem a denominação de BOP 1.0), as multinacionais, de uma maneira geral, chegaram com modelos prontos: reduziram seus custos, fizeram adaptações no produto e na embalagem e olharam para os pobres essencialmente como potenciais consumidores. O resultado é que muitas iniciativas enfrentaram resistência, fracassaram e geraram pouco – ou nenhum – retorno para as populações envolvidas. (Hart, 2011). O autor defende que as multinacionais devem envolver os pobres na concepção de novos modelos voltados para a BOP, tendo participação das diversas etapas da cadeia e os colocando não somente como consumidores, mas como empreendedores e parceiros. Desta forma, existe a possibilidade de não só permitir o acesso a novos produtos e serviços, mas também de desenvolver a infraestrutura e a economia das comunidades e aumentar sua renda.

Landrum (2007) elencou quatro críticas principais, conforme a seguir: (i) real tamanho do mercado BOP e o seu poder de compra; (ii) papel das multinacionais, uma vez que apesar da atribuição do destaque para as multinacionais alcançarem este mercado, grande parte dos exemplos de casos de negócios revelados são de organizações sem fins lucrativos ou empresas de tamanho pequeno e médio; (iii) marketing sobre a teoria, onde é indagado que a mera comercialização de produtos às camadas sociais mais pobres não necessariamente seria capaz de melhorar sua qualidade de vida; e (iv) alívio da pobreza, ponto este que o autor afirma não estar clara a forma para sua erradicação.

Jenkins (2005) alega que as populações da BOP são superestimadas e a definição de pobres é estendida para incluir aqueles que são relativamente ‘bem de vida’ para os padrões de países em desenvolvimento. Para exemplificar sua argumentação, o autor faz referência ao exemplo da empresa Casas Bahia, mencionada em Prahalad (2005) como

um dos negócios da BOP que seria capaz de impulsionar o desenvolvimento das pessoas pobres no Brasil, e relata que, embora a empresa atenda também a população mais pobre, pouco é o impacto que essa camada tem sobre as vendas, sendo que, ainda na opinião do autor, “a maior parte das vendas venha de um grupo maior composto por 82% da população do Brasil e eles incluem claramente muito mais do que apenas as famílias pobres” (Jenkins, 2005, p. 533).

A questão da sustentabilidade foi também outra crítica abordada. Hart (2011) e Bendell (2005) pontuam que assim como ocorre no mercado desenvolvido, a maior parcela dos produtos vendidos para a baixa renda de fato não leva em conta os danos ambientais da produção, do uso e do descarte. Grande parte de produtos de consumo foram pensados em embalagens menores, para permitir a aquisição por um preço mais baixo, porém não foram pensados na quantidade de plástico e lixo gerado sem um próprio descarte. Ao invés de enxergar a BOP como um laboratório para a criação de tecnologias limpas, o que se fez foi aumentar o dano ambiental já existente. London and Hart (2004) ainda questionam se o lucro é compatível com o desenvolvimento sustentável e pontuam que para o domínio da BOP cumprir sua maior promessa – uma estratégia de negócios e desenvolvimento fundamentada em uma relação sinérgica entre a geração de retornos econômicos e a solução de problemas sociais e ambientais – essas questões devem ser levadas a sério e abordadas.

Bendell (2005) levanta a reflexão sobre o tipo de desenvolvimento que a proposta da BOP almeja, uma vez que o papel fundamental dado às multinacionais como condutoras do desenvolvimento da base da pirâmide poderia reduzir a participação de indústrias, comércios e fornecedores locais e, ainda, levar os lucros decorrentes dos negócios com as comunidades locais às matrizes das multinacionais, localizadas especialmente em nações desenvolvidas.

Karnani (2007), questiona vários aspectos em uma linha de argumentação baseada em um pressuposto principal: qualquer discussão sobre pobreza é seguramente afetada pela definição da linha de pobreza. O autor adota a referência do Banco Mundial, que mede a pobreza pelos padrões comumente usados em países de baixa renda, visto que existe uma tendência dos países mais ricos em traçarem a linha de pobreza em níveis de consumo mais elevados. A linha de pobreza seria definida então entre US \$1/dia e US \$2/dia em

poder de compra, valor este bem inferior ao definido por Prahalad e Hart (2002) de US \$4/dia. Desta forma, o mercado da base da pirâmide possuiria aproximadamente 2,7 mil milhões de pessoas e não 4 mil milhões, como afirmado pelos autores e defensores da base da pirâmide. O mesmo raciocínio seria válido para o mercado potencial e a fortuna na base da pirâmide. Ao contrário do que se argumentava até então sobre US\$ 13 trilhões potenciais, os cálculos de Karnani (2007) constataram apenas o valor de US\$ 1,2 trilhão. Portanto, não haveria uma grande fortuna na base da pirâmide.

Uma das principais críticas ao conceito da BOP foi feita por Karnani (2007) que defendeu a ideia de que a pobreza era um grande problema, mas que as soluções apresentadas não seriam capazes de resolvê-lo, principalmente nos países em desenvolvimento. O autor argumenta que a única forma de aliviar a pobreza no mundo era por meio da adoção dos pobres como produtores e do incentivo à compra de produtos provindos das classes menos abastadas. Dessa forma, haveria um aumento no ganho real dos povos integrantes da base da pirâmide.

A tabela I apresenta um quadro com os principais questionamentos divididos em grandes áreas, em conjunto com os autores, com o objetivo de sintetizar os grandes tópicos, de forma a perceber a teoria envolvida e como os questionamentos foram realizados.

Outro ponto questionado foi em avaliar se um determinado produto ou serviço é realmente necessário. Muitas estratégias corporativas foram baseadas neste erro: sem um mercado de produtos existente contra o qual se possa fazer referência, nem a empresa nem os potenciais consumidores da BOP têm uma referência. É improvável que os empreendimentos corporativos de BOP 1.0 feitos para tratar de uma suposta necessidade tenham sucesso na ausência de um mercado. Nenhuma quantidade de “escuta profunda” para os consumidores da BOP irá elicitar os dados corretos. Nenhuma parceria de ONG fornecerá acesso às “verdadeiras necessidades” da BOP. Nenhum produto adaptado e nenhuma tecnologia disruptiva desencadeará a “demanda latente”. (Simanis et al. 2008). Assim, a real necessidade de produtos e serviços viria da própria população, o que remete a uma nova abordagem: estratégias que engajam as comunidades da BOP em um processo de diálogo profundo e aprendizado mútuo para co-criar novos negócios e novos mercados, realmente necessários e que venham a melhorar as condições de vida.

TABELA I - QUADRO-RESUMO DAS CRÍTICAS À TEORIA DA BOP

CRÍTICAS	JUSTIFICATIVA	AUTORES
Tamanho do Mercado	A chamada fortuna na base da pirâmide foi superestimada, ou seja, não haveriam grandes oportunidades juntos a este mercado.	Jenkis, 2005 Karnani, 2007 Landrum 2007
Atuação das Multinacionais	A importância das multinacionais para o desenvolvimento da BOP não foi encontrada em todos os casos estudados. Assim, elas não seriam fator fundamental para o desenvolvimento destas comunidades, ao contrário, poderia enfraquecer negócios locais.	Bendell, 2005 Landrum, 2007
Real alívio da Pobreza	Real capacidade da atuação empresarial em diminuir o número de pessoas pobres no mundo, uma vez que algumas atuações são feitas apenas para aumentar o mercado consumidor.	Hart, 2011 Karnani, 2007 Landrum, 2007 London & Hart, 2011
Sustentabilidade	Preocupações com o meio ambiente: o aumento do mercado consumidor poderia aumentar os problemas ambientais relacionados com a extração de recursos naturais, a poluição pelos processos industriais e descarte de resíduos.	Bendell, 2005 Hart, 2011 London & Hart, 2004

Fonte: autoria própria.

2.3. A Evolução da Base da Pirâmide

Diante de várias críticas levantadas pela academia, o conceito da Base da Pirâmide evoluiu, tendo Simanis e Hart publicado no ano de 2008 o trabalho “*The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BOP strategy*”. Neste trabalho, os autores reconhecem que o conceito Base da Pirâmide, como havia sido formulado por Prahalad e Hart (2002), ainda era focado fora das comunidades carentes, ou seja, os pobres eram apenas reconhecidos como mercados potenciais e seu desenvolvimento social nem sempre era atingido. Diante dessa problemática, os autores argumentam que seria necessário o avanço da teoria para sua segunda geração ou, como ficou conhecida, a Base da Pirâmide 2.0 (BOP2.0) (Simanis et al 2008).

Na BOP1.0 os atores são retratados como isolados, sem qualquer tentativa de descrever as configurações institucionais, culturais e até mesmo históricas que estão na base da pobreza. A literatura a seguir, BOP2.0, atualiza a perspectiva de pobres como consumidores, para o conceito de co-criação com os pobres. No entanto, este novo enquadramento ainda enfatiza um papel central para as multinacionais na erradicação da

pobreza, em que a coprodução do lucro econômico e do valor social sustentada por uma economia de mercado são fundamentais (Pansera and Martinez, 2017).

A tabela II faz um resumo comparativo entre as duas abordagens, e mostra que geração de BOP 2.0 de estratégias de negócios não será sobre encontrar uma fortuna na base da pirâmide, mas sim sobre criar uma fortuna com a base da pirâmide. De acordo com London and Hart (2011), a mudança da descoberta da fortuna para a criação da fortuna tem implicações sobre como os empreendimentos da BOP são organizados e como suas estratégias são concebidas e implementadas.

TABELA II - COMPARATIVO ENTRE BOP1.0 E BOP2.0

BOP 1.0	BOP 2.0
"Selling to the Poor"	"Business Co-Venturing"
BOP como consumidor	BOP como parceiro de negócio
Principal ator: multinacionais	Atores: EMN, ONGs, comunidades, negócios locais
Escuta profunda	Diálogo profundo e aprendizado mútuo
Redução de Preço	Itens / serviços de real relevância
Redesenhar a embalagem e estender distribuição	Mesclar capacidades, compartilhar compromissos
Relação mediada por ONG's	Relações diretas e pessoais, facilitadas pelas ONG's
Encontrar uma fortuna na base da pirâmide	Criar uma fortuna com a base da pirâmide

Fonte: adaptado de Simanis et al, 2008; Pansera e Martinez, 2017.

A segunda geração da Base da Pirâmide, conforme Simanis et al (2008) exige um processo de co-invenção e de co-criação que traga as corporações para perto das pessoas por meio de parcerias com a comunidade. O processo de co-invenção diz respeito à capacidade das organizações agirem em conjunto com a população da BOP 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.

2.4. A Inovação Social e a Base da Pirâmide

A Inovação Social (IS) é um campo de investigação relativamente recente e, por isto, não apresenta unanimidade em sua conceptualização. A OCDE (2012), a classifica como distinta da inovação econômica. Isso ocorre porque a IS não é sobre a introdução de novos tipos de produto ou a exploração de novos mercados para explorá-los, mas a satisfação de novas necessidades não fornecidas pelo mercado ou a criação de novas formas mais satisfatórias de inserção em termos de dar às pessoas um lugar e um papel na produção.

Inovação Social refere-se à novas respostas às pressões das demandas sociais. As inovações são sociais tanto em seus objetivos, quanto em seus meios, isto é, são novas ideias (produtos, serviços, modelos) que simultaneamente respondem a necessidades sociais e criam novos relacionamentos e colaborações. Pode-se dizer que atendem à sociedade e que estimulam sua capacidade em agir. O processo de interações sociais entre indivíduos face a um objetivo comum envolve stakeholders que estejam empenhados em resolver um problema social, com o *empowerment* dos beneficiários. (Ionescu, 2015).

Segundo Mulgan (2006), a IS refere-se a novas ideias com o propósito de atingir objetivos ou resolver necessidades sociais e são, predominantemente, desenvolvidas e difundidas por organizações cujos propósitos principais sejam o bem-estar da sociedade. Já segundo a *Stanford Social Innovation Review* (2012), IS significa a criação de soluções mais eficientes, sustentáveis, ou justas para problemas sociais.

Murray, Caulier-Grice and Mulgan (2010) consideram que a IS significa novos produtos, serviços e modelos de uma organização que satisfazem necessidades sociais, criam novas relações e colaborações e fornecem novas possibilidades de ação para a sociedade em que essas mudanças ocorrem. A inovação social busca novas respostas para os problemas sociais (i) ao identificar e oferecer novos serviços que melhoram a qualidade de vida de indivíduos e comunidades e (ii) ao identificar e implementar novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de trabalho. (OCDE, 2012).

A definição da TEPSIE (2012), diz que: Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social e levam a capacidades e relacionamentos novos ou aprimorados e melhor uso de ativos e recursos. Por último, de acordo com o *Centre for Social*

Innovation da Universidade de Stanford (2012), uma inovação realmente social muda o sistema: altera permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que deram origem aos problemas e a qual a inovação se dirige.

Conforme citado, é difícil a criação de uma definição única para a IS, embora a maioria enfatiza como objetivo principal a busca por atingir melhorias sociais. Elementos comuns às definições são a novidade, a atenção a uma necessidade social e a melhoria da capacidade da sociedade em agir. A IS não tem, necessariamente, que ser algo novo, entretanto representa uma nova maneira de lidar com os problemas sociais, seja na forma de produtos, serviços, plataformas de atuação ou formas organizacionais. Ela pode ser vista, então, como mudança societária, como um modelo organizacional de gestão, desenvolvimento de novos produtos, serviços e programas ou como um modelo de governança, empoderamento¹ e capacitação de indivíduos.

Ainda que tenha lugar em diferentes setores da sociedade, a IS não é a preocupação central de nenhum deles, uma vez que estes estão envolvidos em outras atividades principais. O terceiro setor ou setor sem fins lucrativos é predominantemente social por ser engajado com a realização de serviços que não são necessariamente providos pelos setores privado ou público. O setor público é também social por prover serviços para quais o mercado é inadequado, além de determinar regulamentações para todos os outros setores. O setor privado não está necessariamente ligado à IS, mas esta pode emergir na forma de empresas sociais, negócios sociais e práticas de responsabilidade social (TEPSIE, 2014). Ainda e, de acordo com Mulgan, Tucker, Ali and Sanders (2007), a IS pode ocorrer em todos os setores e pode ser conduzida por governos, pelo setor privado ou pela sociedade civil. Enquanto no passado a ênfase era colocada no setor sem fins lucrativos como a “pátria da inovação social”, os setores privado e público adotaram desde então a ideia de inovação social, o que obviamente resultou em sua aplicação mais ampla e com novo ímpeto.

O setor privado é atualmente um ator ascendente, pois as empresas veem os desafios sociais cada vez mais como oportunidades de negócios. Práticas como a responsabilidade social corporativa e atividades de investimento em comunidades são abordagens comuns;

¹ A palavra empoderamento será usada ao longo desta dissertação e possui como significado: obtenção ou aumento de poder; elevação do estatuto de um grupo social minoritário ou marginalizado; reforço de autoestima e autoconfiança. Do inglês: *empowerment*.

assim como o desenvolvimento de empresas e negócios sociais. Os principais desafios para as empresas incluem manter sua posição comercial no mercado (e, ao mesmo tempo, a sua proposta social), atingir economia de escala e acessar o financiamento apropriado. (TEPSIE, 2012).

Com esta ascensão da IS, investimentos de impacto e modelos de negócios inclusivos, as corporações estão cada vez mais a considerar as questões sociais e ambientais como fontes potenciais para novas formas de inovação e oportunidades empreendedoras (Halme, Lindeman and Linna, 2012). Especialmente nas economias emergentes e em desenvolvimento, as empresas adotam estratégias proativas, uma vez que as questões sociais e ambientais estão fortemente relacionadas ao desempenho das mesmas.

As empresas multinacionais que se dedicam à inovação social nos mercados da BOP – seja para expandir suas operações, para aumentar seus resultados ou para abordar problemas sociais como parte de seus mandatos de responsabilidade social corporativa – são confrontadas com o desafio de navegar em novos contextos institucionais que contrastam com seu comportamento. Esforços empreendedores em geral envolvem a instituição de mudanças divergentes enquanto se obtém legitimidade (Aldrich and Fiol, 1994), e tal empreendimento é exigente quando se lida com complexidades institucionais características dos contextos da BOP.

Apesar das questões sociais oferecerem um potencial significativo de mercado especialmente nas economias da BOP, faz-se necessário novos modelos de negócios que alinhem as causas sociais ao lucro comercial (Werhane, Hartman, Moberg and Kelley, 2010; Prahalad and Hart, 2002). De acordo com Slawinski, Pinkse, Busch and Banerjee (2017), apesar do crescente interesse em modelos de negócios inclusivos e sustentáveis, a contribuição das empresas para abordar as questões sociais e de sustentabilidade ainda permanece, na melhor das hipóteses, marginal. A mudança desejada é mais provável quando as empresas conseguem melhorar seus índices de desempenho financeiro, ganhar legitimidade e adquirir recursos estratégicos (Muller and Kolk, 2010).

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A revisão da literatura efetuada permitiu evidenciar como o mercado da base da pirâmide foi tratado por vários autores ao longo dos anos. Do inicial potencial mercado consumidor existente na BOP, tem-se atualmente um discurso voltado para o seu desenvolvimento no sentido ao combate à pobreza e desenvolvimento das pessoas, em conjunto com um mercado a ser explorado pelas multinacionais. Conforme colocado por Prahalad, em trabalho desenvolvido pós críticas e evolução da teoria da BOP, “se pararmos de pensar nos pobres como vítimas e começarmos a reconhecê-los como empreendedores criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá”. (Prahalad, 2010, p. 47).

Questões recentes que começam a emergir na literatura estão relacionadas com a possível ligação entre BOP e a inovação social, que, conforme evidenciado na revisão da literatura, são conceitos passíveis de terem inter-relações, a depender do modo de atuação das empresas.

Posto isto, tem-se que o objetivo principal desta dissertação é investigar como as multinacionais enxergam este mercado e como se posicionam perante o mesmo. Espera-se compreender se a atuação das empresas no mercado da BOP pode também ser considerados como atuações de IS, ou seja, se, de fato, são conseguidas melhorias sociais.

De acordo com Boaventura (2004), a importância da descrição das perguntas de investigação está na capacidade de possibilitarem melhor operacionalização e, conseqüentemente, compreensão da funcionalidade do problema. Portanto, com base no descrito nesta secção, as seguintes questões de pesquisa foram elaboradas:

Q1: É possível ultrapassar a barreira de atuar na base da pirâmide com a filosofia BOP1.0 e chegar ao BOP2.0 com o ‘*empowerment*’ da sociedade?

Q2: Como unir os benefícios econômicos de atuar na base da pirâmide com a responsabilidade social dos mercados em questão?

4. METODOLOGIA

Este trabalho utiliza uma abordagem de estudo de caso com referência a uma empresa multinacional que atua com a base da pirâmide. Esta secção é organizada em 4 segmentos. O primeiro apresenta a metodologia de investigação empírica escolhida, seguido pelo procedimento de investigação seguido. O terceiro lida com as fontes de informações envolvidas e o último apresenta técnicas usadas para garantir a validade das informações e dos resultados obtidos ao longo deste exercício.

4.1. Estudos de Caso

O método de investigação deve ser consistente com os objetivos da pesquisa em três dimensões: (i) “o tipo de questões de investigação colocadas”; (ii) “a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais”; e (iii) “o grau de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos históricos” (Yin, 2009, p. 8).

Posto isto e, diante da natureza das questões de pesquisa, optou-se por desenvolver estudo de caso, uma vez que este é considerado o método de investigação mais adequado quando se pretende responder questões do tipo “como” e “por que”, com uma limitação ou inexistência de controlo sobre acontecimentos. (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Quando comparado a outras ferramentas de investigação, como os questionários, estudos de caso permitem acesso a um conjunto muito variado de informações, como notícias, relatórios, documentos oficiais de empresas, entrevistas, entre outros, o que faz aumentar a confiabilidade das informações (Eisenhardt, 1989) para alcançar um entendimento mais profundo das empresas. (Yin, 2009).

Nesta situação os estudos de caso são empregados com o propósito de expansão do conhecimento e generalização da teoria (ou seja, generalização analítica) ao invés de enumeração de frequência (ou seja, generalização estatística) (Yin, 2009). Assim, o objetivo do presente trabalho é investigar uma teoria e expandir a base de conhecimentos atual, utilizando para tal, o exemplo de uma empresa.

4.2 Escolha do caso

Após a definição da metodologia dos estudos de caso, foi necessária a decisão de realizar um ou múltiplos estudos. Segundo Yin (2009), encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa um caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada. Ou seja, a partir de uma teoria com proposições bem claras e definidas, espera-se haver um caso único, que satisfaça as condições para testar; confirmar, contestar ou estender a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Assim, o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria (Yin, 2009).

Mesmo que Yin (2009) defenda que casos múltiplos são mais convincentes do que estudos com um único caso, Dubois e Gadde (2002) argumentam, contrariamente, e diz que o número de casos não necessariamente se transforma em maior profundidade de análise e que quando o estudo tem como objetivo não a comparação entre variadas realidades, mas a análise de variáveis complexas, pouco se pode argumentar em defesa de maior largura em detrimento de maior profundidade.

Para complementar o exposto anterior, tem-se que a quantidade de casos analisados não pode ser usada como medida para determinar a validade das conclusões retiradas. De acordo com Yin (2009), os estudos de casos não podem ser entendidos como estudos de amostragem estatística, sendo que então o tamanho da amostra se torna irrelevante.

Os critérios iniciais de seleção foram pautados na própria teoria sobre a inovação para a base da pirâmide: (i) ser multinacional, com sede e filiais em diversos países, (ii) conseguir obter vantagem competitiva do uso de recursos, bem como a venda de produtos em vários países; (iii) possuir elevada gama de produtos, com diferenciação de preços e estratégias e (iv) possuir investimento em ID para novos produtos específicos para a BOP. A tabela III apresenta as 7 maiores multinacionais de produtos de consumo pessoal de acordo com a Forbes (2018), onde tem-se algumas que satisfazem os critérios mencionados no início deste parágrafo.

De acordo com Prahalad and Hart (2002), a Hindustan Lever (HUL), subsidiária da Unilever na Índia, foi amplamente reconhecida como a mais bem administrada companhia da Índia e foi a pioneira entre as EMN a explorar mercados na BOP. Outro

importante fator é ter a Unilever mencionada e citada como exemplo em praticamente todos os estudos, artigos e teses que apresentam relevante conteúdo sobre a BOP. Para complementar os factos, somam-se informações obtidas do site da própria Unilever: a empresa emprega hoje aproximadamente 161.000 pessoas em todo o mundo, obteve €51 mil milhões de euros negociados em 2018, apresenta 60% de seus negócios voltados para os mercados emergentes e possui um centro de ID em Bangalore, na Índia, país este que concentra um terço da população mundial em condições de pobreza extrema, segundo o relatório da Organização das Nações Unidas divulgado em julho de 2017. Assim, conclui-se que a Unilever satisfaz os critérios definidos, sendo a multinacional selecionada para o estudo de caso.

TABELA III - MAIORES EMPRESAS DE PRODUTOS DOMÉSTICOS E DE CUIDADOS PESSOAIS DO MUNDO

The World's Largest Household Products And Personal Care Companies						
#	Global Rank	Company	Country/Territory	Sales	Profits	Market Value
1	#53	Procter & Gamble	United States	\$66.9 B	\$10.8 B	\$265.3 B
2	#106	Unilever	Netherlands	\$60.1 B	\$11.1 B	\$153.6 B
3	#201	L'Oréal	France	\$31.8 B	\$4.6 B	\$153 B
4	#293	Reckitt Benckiser Group	United Kingdom	\$16.8 B	\$2.9 B	\$53.5 B
5	#322	Henkel	Germany	\$23.5 B	\$2.7 B	\$43.1 B
6	#556	Colgate-Palmolive	United States	\$15.5 B	\$2.4 B	\$59.6 B
7	#558	Kimberly-Clark	United States	\$18.5 B	\$1.4 B	\$42.5 B

Fonte: adaptado de Forbes, 2018.

4.3 Coleta de Dados

De acordo com Yin (2009), a principal preocupação de um investigador ao realizar um estudo de caso é a compreensão de um determinado fenômeno, não sua identificação. Assim, com o objetivo de evitar possíveis discrepâncias e/ou vieses contidos nas informações coletadas, um método de triangulação (Hurmerinta-Peltomäki and Nummela, 2006; Yin, 2009) foi empregado ao utilizar duas fontes principais: documentação pública sobre a empresa e informações contidas em renomadas teses e artigos acadêmicos.

De acordo com Maxwell (1996), a triangulação é um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, diferentes perspectivas teóricas e diferentes

momentos no tempo, para consolidar as conclusões a respeito do fenômeno que se investiga. Assim, o uso de coleta de dados em diferentes períodos e de fontes distintas resulta numa descrição mais rica e detalhada dos fenômenos, sem a limitação própria de um único método.

O propósito inicial para o levantamento de dados para este trabalho era a realização de entrevista (s) com funcionário (s) chave no processo de ID da Unilever para os mercados emergentes. Infelizmente isto não é uma simples tarefa e, sem algum contacto direto na empresa, torna-se praticamente inviável conseguir tal feito dentro de uma multinacional deste porte. Assim, nova estratégia foi traçada para prosseguir com o estudo.

Foi realizada a recolha e tratamento de informação pública encontrada em diversos formatos, nomeadamente estudos, notícias e reportagens em formato digital e audiovisual; em documentos disponíveis no site da organização; e em artigos académicos de renomada relevância para o contexto deste estudo. Com isto espera-se averiguar características da empresa e, principalmente, confrontar informações relevantes entre o veiculado pela própria empresa com dados, estudos e investigações já realizados por outros autores.

4.4 Procedimentos de validade de informação e de resultados

Como a interpretação correta das informações é um dos elementos mais importantes nesse processo, um conjunto de procedimentos foi empregado na construção do caso para garantir a confiabilidade das informações obtidas (Yin, 2009). Para além de se basear nas proposições teóricas que levaram ao estudo de caso – que consequentemente refletem as questões de investigação e a revisão da literatura – foi também utilizada a técnica de descrição de caso, que, segundo Yin (2009) é importante para organizar as informações.

Este conjunto de validade de informação sugerido por Yin (2009) centrou-se em torno dos seguintes componentes: (i) validade de construtos, garantida através da utilização de mais de uma fonte de informação; (ii) validade interna, obtida através da identificação de padrões nas informações e (iii) fiabilidade, alcançada pela utilização de um protocolo de estudo de caso (Anexo A.1) e pela criação de um arquivo com todas as informações obtidas.

5. APRESENTAÇÃO DO CASO

Para fornecer uma melhor compreensão do objeto de estudo, dedica-se uma secção para apresentar o caso estudado. É descrito brevemente o local de atuação da empresa, bem como seu histórico e a apresentação das ações realizadas que veem de encontro ao propósito deste trabalho. O objetivo é fornecer dados para que uma análise e discussão aprofundada possam ser desenvolvidas para responder às perguntas da investigação.

5.1 Panorama da Índia

O relatório de 2019 de Desenvolvimento Humano do programa de Desenvolvimento das Nações Unidas contém o índice MPI - Pobreza Multidimensional Global que revela que em 101 países apresentados, 1.3 mil milhões de pessoas – 23% da população mundial – são multidimensionalmente pobres, ou seja, vivem com menos de \$2/dia.

A Índia é o segundo país mais populoso do mundo, com aproximadamente 1.340 milhões de pessoas (18% da população mundial) e, de acordo com o relatório *Poverty & Equity Brief*, divulgado em abril de 2019 pelo *The World Bank*, 430 milhões de pessoas viviam abaixo da linha da pobreza (menos de \$2/dia) em 2004. Os últimos dados atualizados obtidos pelo mesmo relatório (figura 3), mostram que em 2015 este número era da ordem de 177 milhões de pessoas, ou 13,4% da população. Ao considerar a linha de pobreza de classe média baixa, ou menos de \$3.2/dia, tem-se pouco mais de 50% da população indiana a viver nestas condições (660 milhões de pessoas).

POVERTY	Number of Poor (million)	Rate (%)	Period
National Poverty Line	273.1	21.9	2011
International Poverty Line US\$1.90 (2011 PPP) per day per capita	175.7	13.4	2015
Lower Middle Income Class Poverty Line US\$3.20 (2011 PPP) per day per capita	659.2	50.4	2015
Upper Middle Income Class Poverty Line US\$5.50 (2011 PPP) per day per capita	1,077.0	82.3	2015

FIGURA 3 – POVERTY IN INDIA (FONTE: THE WORLD BANK, 2019).

5.2 A Unilever²

Unilever é uma multinacional britânica-neerlandesa de bens de consumo co-sediada em Roterdão, nos Países Baixos, e em Londres, no Reino Unido. Uma das empresas multinacionais mais antigas, seus produtos estão disponíveis em cerca de 190 países. É a terceira maior empresa de bens de consumo do mundo medida pela receita, após a Procter & Gamble e a Nestlé. Seus produtos estão organizados em quatro divisões principais: alimentos, bebidas, cuidados domésticos e cuidados pessoais.

De acordo com o site da Unilever, a EMN emprega hoje aproximadamente 161.000 pessoas em todo o mundo e quase 60% de seus negócios estão nos mercados emergentes. No âmbito da inovação, conta com mais de 6.000 investigadores, engenheiros e técnicos a trabalhar nos seus Centros de Investigação localizados em várias partes do mundo. Dentre eles, há um centro em Bangalore, Índia, que conta com 300 colaboradores, incluindo 75 engenheiros, 150 investigadores e 50 funcionários de suporte.

A Unilever possui um Plano de Vida Sustentável (USLP), onde a empresa se compromete a (i) ajudar mais de um bilhão de pessoas a tomar medidas para melhorar sua saúde e bem-estar até 2020; (ii) melhorar a subsistência de milhões de pessoas até 2020 e (iii) reduzir pela metade o impacto ambiental de seus produtos até 2030. Foi classificada como líder do setor no *Dow Jones Sustainability Index 2018* e prometeu tornar-se positiva em carbono em suas operações até 2030. Recentemente anunciou que todas suas fábricas, escritórios, centros de ID, data centers e centros de distribuição nos cinco continentes são alimentados por 100% de eletricidade renovável.

Na Índia, a Unilever opera através de sua subsidiária Hindustan Unilever Limited (HUL), que está presente no país há mais de 80 anos, emprega cerca de 18 mil colaboradores diretos, sendo a maior empresa de bens de consumo no país e a pioneira entre as EMN a explorar mercados na base da pirâmide. (Prahalad and Hart, 2002). Entre as várias ações com cunho social realizadas na Índia, cita-se:

1 – Fornecimento de água potável: Segundo o próprio site da HUL, 67% dos lares indianos não possuem água potável tratada. A HUL desenvolveu, em seu centro de ID indiano, o *Pureit*: um purificador de água doméstico. O modelo atendeu aos padrões de

² Todas as informações desta secção foram extraídas do próprio site da Unilever (mundial e local).

segurança da Agência de Proteção Ambiental dos EUA a um preço que milhões de consumidores, que não tinham acesso a água potável, poderiam pagar. Até agora foram fornecidos cumulativamente mais de 89 mil milhões de litros de água potável na Índia.

2 – Criação da *Hindustan Unilever Foundation* (HUF), uma organização sem fins lucrativos que atua como um veículo para ancorar iniciativas de desenvolvimento e sustentabilidade da comunidade relacionadas à gestão da água, com foco em capacitação das instituições locais para melhor gerir os recursos hídricos.

3 – Ações de conscientização de saúde, higiene e saneamento, que já atingiram mais de 150 milhões de pessoas e programas de capacitação e desenvolvimento de comunidades locais em prol de comunidades sustentáveis. Este último, *Prabhat*, já beneficiou mais de 2,9 milhões de pessoas em 12 estados por meio de parcerias com mais de 20 ONG.

5.3 Projeto Shakti

Os clássicos exemplos da literatura que relacionam a HUL com a base da pirâmide estão fortemente pautados na BOP1.0, onde há o grande questionamento do real benefício para a sociedade e melhoria real na qualidade de vida. No âmbito de fornecimento de produtos a baixos preços, tem-se o lançamento de um novo detergente para as classes consumidoras C e D, impulsionados por vendas realizadas por uma empresa local – Nirma. A HUL criou novo produto, com nova formulação, processo produtivo de baixo custo, embalagens voltadas para compras menores e preços bem mais acessíveis para a população. Foi registrado um crescimento de 20% nas receitas anuais e 25% de crescimento anual nos lucros. (Prahalad and Hart, 2002).

Outro exemplo foi o desenvolvimento de um método de refrigeração, que possibilitou o transporte de alimentos refrigerados pela Índia para atender populações do interior. O desafio veio no intuito de desenvolver uma forma de refrigeração que fosse prática, barata, de baixo consumo de energia e que funcionasse às altas temperaturas do país. O novo sistema gerou uma grande redução no consumo de eletricidade e, como um bônus, é mais barato na construção e no uso. Além de permitir a distribuição de alimentos pelo interior da Índia, a nova tecnologia foi utilizada também em países desenvolvidos, em substituição à tecnologia não sustentáveis. (Prahalad and Hart, 2002).

Como já mencionado em diversas partes deste trabalho, estes são exemplos questionáveis: houve melhoria de fato na qualidade de vida das pessoas ou todo o resultado está nas melhorias de processo e lucro da própria organização? Entretanto, para a discussão do presente estudo, o foco será sobre um programa específico da HUL na Índia: o Projeto *Shakti*.

Shakti é a iniciativa rural da HUL, que teve como alvo pequenas aldeias espalhadas por toda a Índia e criou oportunidades para a própria população rural vender os produtos HUL de porta em porta em sua área local. O programa empresarial capacita mulheres locais com habilidades de negócios, educação em saúde e higiene, contabilidade básica e habilidades relevantes de informática para que elas possam atuar como distribuidoras e vendedoras dos produtos da organização. Além de ajudar as mulheres na Índia a montar pequenas empresas como varejistas diretas ao consumidor, a HUL conseguiu criar um novo canal de distribuição crucial para seus produtos no grande e crescente mercado de consumidores de baixa renda. (Baral, 2012). O nome do projeto (*Shakti*, que em sânscrito significa “poder”) vem de encontro ao seu objetivo: dar poder às mulheres indianas para que se tornem microempreendedoras ao distribuir e comercializar os produtos da empresa. (Simanis and Stuart, 2011).

De acordo com Rangan and Rajan (2007), os objetivos de negócio eram estender o alcance da HUL a mercados inexplorados e desenvolver suas marcas através de influenciadores locais, enquanto o objetivo social era proporcionar oportunidades sustentáveis de subsistência para mulheres rurais desfavorecidas.

Hopkinson and Aman (2017) citam o sistema de distribuição *Shakti* como um bem-sucedido modelo de marketing para a BOP. Alegadamente, o modelo forneceu acesso a mercados remotos para a HUL, trouxe dignidade para as 'mulheres empresárias' e maior escolha do consumidor para os mercados com restrições financeiras que atendem. Este projeto recebeu considerável atenção e foi amplamente elogiado pelo banco mundial (Neath e Sharma, 2008; Petkoski, Rangan and Laufer, 2008) e divulgado em forma de estudo de caso dentro da educação em gestão e marketing (Prahalad, 2010). Ainda de acordo com Hopkinson and Aman (2017) este é um exemplo de projeto que permite que objetivos econômicos e sociais sejam alcançados tanto para a empresa quanto para as mulheres envolvidas.

O projeto foi iniciado em 2001 e, em 2007 já havia se expandido para mais de 80.000 aldeias com uma rede de 30.000 empresárias. De acordo com dados retirados do site da Unilever, o programa já forneceu trabalho para cerca de 97.000 mulheres nas comunidades rurais de baixa renda da Índia até 2018. De acordo com a organização, o programa ajudou as mulheres a aumentar sua confiança, autoestima, habilidades de negociação e comunicação, para além do aumento da renda mensal e na habilidade de tomada de decisão financeira. *Shakti* se tornou o modelo da Unilever para alcançar consumidores rurais de baixa renda nos mercados em desenvolvimento e emergentes, sendo que programas como este (ou relacionados) foram lançados na Etiópia, Sri Lanka, Paquistão e Colômbia.

6. DISCUSSÃO DO CASO

O objetivo deste ponto é fazer a análise e discussão do estudo de caso à luz das questões de investigação. Primeiramente julgou-se importante abordar o contexto da empresa e o seu objetivo ao implementar o projeto *Shakti*, bem como os resultados econômicos e sociais obtidos. Na sequência, a discussão incide sobre a possibilidade de ultrapassar a barreira da BOP1.0 e agir consoante a BOP2.0. Por fim, aborda-se a possibilidade de união dos benefícios econômicos de atuar na base da pirâmide com a responsabilidade social dos mercados em questão.

6.1 Contexto e motivação para implantação do projeto Shakti

De acordo com Rangan and Rajan (2007), a Índia possuía uma população de 1.020 milhões de habitantes, sendo aproximadamente 740 milhões a viver em áreas rurais em 2003. O mercado para o segmento de baixo custo era totalmente descentralizado e disperso com um grande número de vendedores locais, o que tornava a tarefa de vendas e distribuição muito diferente das economias mais desenvolvidas. Milhares de lojas independentes de varejo e atacado, em vez de algumas grandes redes, caracterizavam o mercado e mais de 4 milhões de pontos de venda estocavam produtos de consumo. Para a HUL, cada uma destas lojas era um cliente distinto e precisava ser abordada individualmente (Rangan and Rajan, 2007). Outro obstáculo consistia no fato dos mercados rurais não estarem conectados aos centros urbanos por via aérea ou ferroviária, e a conectividade viária era fraca. O acesso a mercados remotos, mesmo quando viável, significava custos adicionais, para além de baixo potencial de mercado, se considerados de forma isolada. A tabela IV mostra a distribuição da população da Índia pelo número de vilas nesta época.

O projeto *Shakti* nasceu com o objetivo de estender os produtos da HUL para estes mercados ainda não atendidos e desenvolver a marca da organização e de seus produtos por meio de influenciadores locais, uma vez que não havia acesso à mídia. De acordo com a Unilever, a Índia rural foi identificada como uma fonte essencial de crescimento e vantagem competitiva no futuro, sendo que o acesso a estes mercados seria o grande diferencial entre as empresas multinacionais que lá atuavam.

TABELA IV - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO INDIANA POR VILAS

Population	Number of Villages	% of Total
Less than 200	114.267	17.9
200-499	155.123	24.3
500-999	159.400	25.0
1.000-1.999	125.758	19.7
2.000-4.999	69.135	10.8
5.000-9.999	11.618	1.8
10.000 and above	3.064	0.5
Total	638.365	100%

Fonte: Rangan and Rajan, 2007.

Como parte do *Shakti*, duas outras iniciativas foram criadas. A primeira foi o *Shakti Vani* (*Vani* significa voz), um programa de comunicação social da marca direcionado à comunidade rural. As origens do programa estavam no desejo de criar um canal de comunicação que aumentasse a conscientização sobre as práticas de saúde e higiene. O aumento da conscientização primária não apenas melhoraria a qualidade de vida das pessoas, como também beneficiaria a HUL, ao aumentar o mercado de seus produtos (Rangan and Rajan, 2007).

A segunda iniciativa foi o *i-Shakti*, que buscava estender os benefícios da tecnologia da informação para a área rural da Índia e levar a Internet a aldeias que nunca haviam visto um computador. O objetivo deste portal era capacitar a comunidade rural, ao criar acesso à informação. Os usuários puderam ter acesso a computador, internet, informações nas áreas de conteúdo, que incluíam educação, agricultura, saúde, higiene, procedimentos legais, governança e entretenimento (Rangan and Rajan, 2007). A tabela V sintetiza os benefícios econômicos e sociais das ações realizadas pela Unilever.

TABELA V - BENEFÍCIOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DAS AÇÕES DA UNILEVER

AÇÃO	BENEFÍCIO ECONÔMICO	BENEFÍCIO SOCIAL
Shakti	Ter acesso a áreas e mercados antes não atendidos Conseguir um canal de distribuição e marketing diretos Popularização da marca Criar e dominar novos mercados Staff at "lower-cost"	Geração de emprego e renda em comunidades pobres Aumento da renda mensal média familiar Cria meios de subsistência Educação e treinamento sobre TI, finanças, vendas para as mulheres Empoderamento das mulheres
Escolha por mulheres	Mulheres são o alvo quando o quesito é consumo familiar	Mulheres das áreas rurais constituíam o mais marginalizado grupo na sociedade Desenvolvimento de autoconfiança em mulheres numa sociedade severamente dominada por homens Desenvolvimento do empreendimento entre mulheres carentes e pouco alfabetizadas
Shakti Vani	Cria a procura pelos produtos Dar-se a conhecer e gerar o aumento de procura pelos produtos Construir a marca e fazer se conhecer onde não há mídia	Educação da população em geral Geração de empregos mais qualificados (Vanis) Geração de consciência sobre práticas de saúde e higiene
i-Shakti	Forma de mídia e divulgação dos produtos Mais barato que campanhas de MKT pelos vários mercados existentes	Contato com computadores e internet Acesso free a TI, internet, notícias e educação

Fonte: autoria própria

6.2 É possível ultrapassar a barreira de atuar na base da pirâmide com a filosofia BOP1.0 e chegar ao BOP2.0 com o 'empowerment' da sociedade?

Esta secção tem como guião a tabela II apresentada ao início deste trabalho no tópico 2.3 *A evolução da Base da Pirâmide – BOP2.0*. Uma vez que esta tabela apresenta uma síntese das duas filosofias da BOP (1.0 e 2.0) e possui sua base construtiva nas críticas feitas à teoria inicial, considera-se uma análise interessante para a resposta à questão de investigação colocada.

Dentre os vários questionamentos apresentados no início deste trabalho sobre a teoria da inovação para a BOP, muitas delas relacionam se ao próprio conceito inicial, ao colocar a base da pirâmide estritamente como consumidora. Hart (2011) defendia que as EMN deveriam envolver os pobres na concepção de novos modelos voltados para este público, com a participação não somente como consumidores, mas também como empreendedores e parceiros. O caso apresentado mostra um exemplo de uma EMN produtora de bens de consumo que conseguiu realizar um novo modelo de negócios com

o desprendimento de ter a BOP apenas como consumidores. Nesta situação a estratégia em nada consistia em atender ao mercado na forma de personalização de produtos, redução de qualidade e preço ou serviços em massa, e sim na incorporação da própria comunidade na disseminação e distribuição de produtos existentes. É preciso pontuar que a estratégia foi necessária para atingir mercados consumidores, entretanto isto não foi feito de forma unilateral e sim com a formação de parcerias de trabalho com a comunidade local. A empresa teve um impacto direto na geração de empregos, aumento de renda média familiar, inclusão de milhares de pessoas no mercado de trabalho e incorporação de milhares de mulheres no mundo empreendedor.

Mesmo diante de uma bem-intencionada iniciativa, a HUL enfrentou problemas iniciais de aceitação e reconhecimento desta estratégia no início da sua implementação. De acordo com Rangan and Rajan (2007), várias ONG e agências governamentais hesitaram em apoiar o projeto, vendo-o como uma tentativa potencialmente exploradora de uma grande multinacional. Conseguir este apoio inicial levou tempo e não era algo que a HUL tivesse experiência. Diversos trabalhos foram realizados no âmbito de organizar permissões do governo e garantir o apoio da administração do distrito; e identificar e selar parcerias com ONG bem estabelecidas na região, para demonstrar que o projeto *Shakti* era uma fonte confiável e sustentável de renda para os envolvidos. De acordo com Unilever, o “projeto contou a parceria de mais de 300 organizações, incluindo ONG, bancos e departamentos de governos estaduais e locais, que reconhecem o potencial de crescimento econômico ao incentivar as mulheres a se tornarem empreendedoras”.

Rangan and Rajan (2007) relatam que a HUL contou com parceria de ONG, agências multilaterais, órgãos governamentais, bancos do setor público e grupos SHG (*self-help groups*) de ajuda na Índia rural. Os autores pontuam ainda que a iniciativa *Shakti Vani* não seria possível sem o envolvimento com setores da educação e sociedade, bem como o *iShakti* não conseguiria escalabilidade sem a parceria com um grupo de empreendimento de governança eletrônica parcialmente estatal. Toda esta complexa estrutura compactua com a BOP 2.0, que exclui a EMN como um ator principal da teoria, e coloca ênfase nas várias parcerias entre todos em prol de um objetivo comum.

Outro grande questionamento de diversos autores sobre a BOP1.0 recai sobre a relevância dos produtos e serviços oferecidos para a real mitigação da pobreza e melhoria

de vida da população (Hart, 2011; Karnani, 2007; Landrum, 2007). Ao analisar o caso em questão, não no âmbito do modelo de negócio *Shakti*, mas na perspectiva de considerar os produtos finais oferecidos pela empresa (uma EMN de produtos de consumo), tem-se que este corrobora com as críticas realizadas ao não apresentar produtos que, de facto, melhoram a qualidade de vida da população. Pode-se considerar que há aqui o que se chama de custo de oportunidade: a escolha de um item de consumo – detergente, sabonetes, cremes, industrializados – em detrimento de itens de primeira necessidade, como saúde, alimentação e educação, que trariam benefício reais para a melhoria de vida.

Por último, avalia-se uma questão crucial: o questionamento de encontrar uma fortuna na base da pirâmide *versus* criar uma fortuna com a base da pirâmide. O caso apresentado mostra a estratégia de uma EMN que precisava criar, expandir e dominar o mercado, e dar-se a conhecer a marca e seus produtos por mercados inexplorados com o objetivo de crescimento, vendas e lucros (Rangan and Rajan, 2007). Somente com esta colocação estar-se-ia claramente diante de uma filosofia da BOP1.0 para encontrar fortuna na base da pirâmide. Entretanto, a forma inovadora de como este objetivo seria conseguido encontra-se alinhado com a filosofia 2.0 para criar uma fortuna com a BOP. A estratégia utilizada pela HUL vem de encontro com a colocação de Payaud (2014), onde um dos objetivos de uma estratégia BOP deve ser apoiar o desenvolvimento económico local, favorecer o empreendedorismo, criar empregos, treinar funcionários locais e distribuir receitas localmente, ou seja, contribuir para a construção de um ecossistema que garanta o desenvolvimento sustentável. Baral (2012) cita que *Shakti* ajuda as mulheres a ganhar uma quantia significativa para uma família rural indiana, e complementar a renda mensal. Além disso, fornece habilidades empreendedoras e aumenta a confiança destas mulheres.

6.3 Como unir os benefícios económicos de atuar na BOP com a responsabilidade social dos mercados em questão?

De acordo com a classificação da OCDE (2012), a inovação social é distinta da inovação económica, uma vez que esta não é sobre a introdução de novos tipos de produto ou a exploração de novos mercados, mas a satisfação de necessidades não atendidas ou a criação de novas formas mais satisfatórias de inserção em termos de dar às pessoas um

lugar e um papel na produção. O caso em estudo está em concordância no âmbito da inserção das pessoas no mercado de trabalho bem como na própria sociedade.

Para que a inovação seja social ela precisa satisfazer às necessidades sociais, criar novos relacionamentos e colaborações e fornecer novas possibilidades de ação para a sociedade (Ionescu, 2015; Murray et al., 2010). O exemplo estudado corrobora com estas questões ao gerar milhares de empregos em zonas desprivilegiadas da Índia e ao prover instrução e educação para a formação de uma rede de mulheres empreendedoras que passaram a desempenhar um papel de destaque nas sociedades onde vivem. Hopkinson and Aman (2017) citam o site da Unilever e a preocupação da empresa com as 'oportunidades de melhoria de meios de subsistência para milhares de mulheres' e está fundamentada na crença de que 'dar renda adicional às mulheres resultaria em maiores benefícios para a família como um todo e melhoraria os meios de subsistência familiar'.

A IS está também vinculada à capacitação de indivíduos e no estímulo à capacidade de agir de uma sociedade (Ionescu, 2015; Mulgan, 2006). Em um país de níveis de alfabetização significativamente baixos e de baixo alcance de mídia eletrônica, *Shakti* atende este quesito em diversos aspectos. O recrutamento das mulheres para a comercialização dos produtos da empresa contou com capacitação em negócios, informática, contabilidade básica e educação em saúde e higiene (Baral, 2012); tópicos que vão além do uso puramente no trabalho e estimulam melhorias na vida cotidiana como um todo. A vertente *Shakti Vani* leva conhecimento sobre saneamento e práticas de higiene para escolas e congregações das vilas, sendo um veículo poderoso de comunicação rural (Baral, 2012). Por último e, de acordo com o site da Unilever, *iShakti* foi projetado para atender às necessidades de informações dos moradores rurais e fornecer às organizações acesso às comunicações para as partes do país que não são alcançadas por TV, rádio ou jornais. Para além de fornecer acesso grátis a computadores e internet em vilarejos que sequer haviam visto um computador, fornece informações sobre saúde e higiene, agricultura, pecuária, educação, treinamento vocacional, emprego e empoderamento das mulheres (Baral, 2012).

Um ponto importante da IS refere-se ao *empowerment* da sociedade. De acordo com Ionescu (2015), o processo de interações sociais entre indivíduos face a um objetivo comum envolve *stakeholders* que estejam empenhados em resolver um problema social,

empoderando os beneficiários. Mulgan (2006) cita a necessidade de uma mudança na sociedade, seja por desenvolvimento de produtos, serviços ou modelos de empoderamento e capacitação de indivíduos.

De acordo com a Hopkinson and Aman (2017) a geração de meios de subsistência é apenas um aspecto da reforma promovida por *Shakti*. O efeito mais profundo está no aumento de autoestima, desenvolvimento de autoconfiança, senso de empoderamento e de pertença à sociedade por mulheres carentes e pouco letradas que se tornaram empreendedoras numa sociedade severamente dominada por homens. O estudo de caso de *Shakti*, feito pela Unilever, mostra o relato de Rojamma, uma mulher indiana que conseguiu trabalho com a organização: *“Quando meu marido me deixou, eu não tinha nada, exceto minhas filhas. Hoje todo mundo me conhece. Eu sou alguém agora”*. Pode-se dizer que ouve a criação de uma identidade, e essa identidade está ligada à autoestima e ao poder. Material ilustrativo da Unilever mostra uma pesquisa para avaliar o impacto do *Shakti* na vida das mulheres e trás também como resultado, a capacidade atual delas em oferecer oportunidades, especialmente educacionais para a família, além daquelas que elas próprias poderiam desfrutar. O estudo mostra Rojamma que, sem a ajuda do marido, *'deu a elas (suas filhas) a chance (de educação) na vida que ela não tinha'*.

Outra abordagem para a IS centra-se na identificação e implementação de novos processos de integração ao mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de trabalho. (OCDE, 2012). De acordo com Baral (2012), ao superar as dificuldades de penetrar nos mercados rurais, a HUL volta para os pobres, não apenas como consumidores em potencial, mas também como varejistas, o que pode ser interpretado como uma nova forma de trabalho. O projeto ajuda as empresárias *Shakti* a ganharem uma quantia significativa para uma família indiana, de forma a complementar a renda mensal. Além disso, fornece habilidades empreendedoras, aumenta a confiança e aprimora as habilidades de tomada de decisão. Em suma, contribui para o desenvolvimento geral da secção menos privilegiada e ajuda a HUL a cumprir sua obrigação social com a sociedade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fator desencadeante deste estudo centra-se no fato da pouca literatura ainda existente que une a inovação para a base da pirâmide com a inovação social. Embora ambos os temas, isoladamente, apresentam relevância e um crescente aumento de interesse por parte dos investigadores nos últimos anos, a união destes ainda é algo novo e pouco estudada. Assim, foi realizado um estudo de caso cujo principal objetivo foi perceber a possibilidade de unir os benefícios economicos de atuar na BOP com os benefícios sociais para a sociedade em questão.

As atividades comerciais das EMN têm uma contribuição importante a dar ao desenvolvimento economico nos países em desenvolvimento, bem como um grande impacto no emprego devido ao tamanho, volume de investimentos e alcance na economia local, para além de criar impactos positivos ou negativos em vários níveis para as pessoas que vivem na pobreza. Avaliar o impacto do emprego é mais do que uma questão de quantificação numérica. Embora esse seja um passo importante, a avaliação também envolve determinar se as pessoas, através de seu emprego, adquirem habilidades e confiança que as capacitam a construir segurança econômica, acumular ativos e fazer melhorias sustentáveis em suas vidas.

O caso apresentado é uma iniciativa “*win-win*” neste aspecto. É uma iniciativa de vendas e distribuição para alcançar mercados antes não atendidos (este modelo foi o impulsionador do crescimento da HUL, que conseguiu aumentar consideravelmente suas vendas, tendo alcançado 10% do faturamento total nacional em 2008 por meio do modelo de negócio implementado – Baral, 2012); e uma iniciativa de comunicação, que constrói e divulga a marca por meio de influenciadores locais para mercados sem alcance de mídia digital. Por outro lado, é também uma iniciativa de microempresa que gera empregos para a comunidade local e cria meios de subsistência; uma iniciativa social que melhora o padrão de vida e catalisa a riqueza na Índia rural e uma iniciativa de “*empowerment*” que fornece habilidades às mulheres menos privilegiadas e o aumento de autoconfiança numa sociedade dominada por homens.

Inovar para a BOP traz grandes desafios, mas é absolutamente necessária tanto para as empresas quanto para a sociedade, uma vez que representa novas oportunidades de negócios para as organizações e uma contribuição mais efetiva e profunda para o

desenvolvimento social. O sucesso desta junção recai sobre o reconhecimento da potencialidade do novo mercado e na percepção de que suas peculiaridades demandam esforços diferentes daqueles orientados para os mercados tradicionais, bem como novos modelos de negócios que alinhem as causas sociais ao lucro comercial (Werhane et al. 2010; Prahalad and Hart, 2002).

Por último, mas não menos importante, é que o caso em estudo compactua com o descrito no relatório TEPSIE (2014) que afirma que ‘o setor privado não está necessariamente ligado à IS, mas esta pode emergir na forma de empresas sociais, negócios sociais e práticas de responsabilidade social’ e pontua que ‘o setor privado é atualmente um ator ascendente, pois as empresas veem os desafios sociais cada vez mais como oportunidades de negócios’. Neste trabalho está-se diante de um caso de uma EMN privada de bens de consumo cujo grande objetivo não é tratar as questões sociais diretamente. Entretanto, conseguiu desenvolver um modelo de negócio que alinou a perspectiva econômica da criação de novos mercados com a perspectiva social de geração de empregos e empoderamento das mulheres.

Apesar deste caso ser um exemplo relevante para o tema por contribuir não apenas para a organização, mas também para a comunidade da qual faz parte, a sua análise e interpretação devem ser feitos com cautela. As conclusões deste estudo não são generalizáveis, referindo-se somente a este caso específico e a este contexto organizacional. Entretanto, demonstra que é possível aliar os benefícios econômicos – razão principal da existência de uma EMN – com os benefícios sociais.

A grande limitação deste estudo centra-se na falta de dados primários para melhor análise e discussão. É indiscutível a importância de dados diretamente da organização em questão, bem como de parte da população envolvida para melhor percepção do fenómeno e para melhores conclusões. Sem dúvida este era o grande objetivo ao início do trabalho e também seria o grande diferencial do mesmo. Entretanto, e, diante da impossibilidade deste facto, considera-se relevante os dados investigados e a contribuição para o tema ainda recente na literatura. Uma possível validação com estes dados primários é uma interessante sugestão para trabalhos futuros, bem como a investigação de mais empresas que atuam na base da pirâmide com o intuito de validar o fenómeno em maiores escalas e proporções.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. E., and Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Baral, S.K. (2012). Redefining rural marketing: an approach towards micro entrepreneurship with special reference to Shakti. *Asian Journal of Multidimensional Research*, Vol.1 Issue 4.
- Bendell, J. (2005). *From responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world development*. Disponível em: <<http://mhcinternational.com/monthly-features/articles/127-from-responsibility-to-opportunity-csr-and-the-future-of-corporate-contributions-to-world-development>>. Acedido em: 24 abril 2019.
- Boaventura, E. M. (2004) *Metodologia de pesquisa: monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Altas.
- Dubois, A. and Gadde, L. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 554-555.
- Dunning, J. e Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, Second Edition. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Building Theories from Case Research”. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Forbes (2018). The World’s Largest Public Companies. Disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>>. Acedido em: 15/08/19.
- Halme, M., Lindeman, S., and Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784.
- Hart, S. L. (2011) *Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value*. New Jersey: FT Press.
- Hopkinson, G. and Aman, A. (2017). Women entrepreneurs: How power operates in bottom of the pyramid-marketing discourse. *Canada Marketing Theory*. Vol. 17(3) 305–321.

- Hurmerinta-Peltomäki, L., and Nummela, N. (2006). “Mixed methods in international business research: A value-added perspective”. *Management International Review*, 46(4), 439–459.
- Ionescu, C. (2015). About the conceptualization of social innovation. *Theoretical and Applied Economics*, v. 22, n. 3, p. 53-62.
- Jenkins, R. (2005) “Globalization, corporate social responsibility and poverty”. *International Affairs*, v. 81, n. 3, p. 525–540.
- Karnani, A. (2007). “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.
- Landrum, N. E. (2007) “Advancing the base of the pyramid debate”. *Strategic Management Review*, p. 1–12.
- London, T. and Hart, S. (2004). “Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”. *Journal of International Business Studies*, 35 (5) pp 350-370. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400099
- London, T. and Hart, S. (2011). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value*. New Jersey: Pearson Education.
- Markusen, J. R. (1995). “The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade”. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 2, pp. 169-189.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*. London: The Young Foundation.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. and Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation.
- Muller, A. and Kolk, A. (2010). ‘Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from and domestic firms in Mexico’. *Journal of Management Studies*, 47, 1-26.

- Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA / The Young Foundation.
- Neath, G. and Sharma, V. (2008) The Shakti Revolution: How the world's largest home-to-home operation is changing lives and stimulating activity in rural India. *Development Outreach*. 10(2): 13–16.
- OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development). (2012). *Innovation for Development – A discussion of the issues and an overview of work of the OECD directorate for science, technology and industry*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org>
- Prahalad, C. K. and Hart, S. L. (2002) 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid', *Strategy+Business Magazine*, (26), p. 273. doi: 10.2139/ssrn.914518.
- Prahalad, C. K. (2005) *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty thought profits*. New Jersey: Pearson Education.
- Prahalad, C. K. (2010). *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Pansera, M. and Martinez, F. (2017) 'Innovation for development and poverty reduction: an integrative literature review', *Journal of Health Organization and Management*, 31(1), pp. 110–124. doi: 10.1108/JHOM-09-2016-0165.
- Payaud, M. A. (2014). Marketing Strategies at the Bottom of the Pyramid: Examples from Nestlé, Danone, and Procter & Gamble. *Global Business and Organizational Excellence*. Vol 33, Issue 2, 51-63. DOI: 10.1002/joe.21533
- Petkoski, B.D., Rangan, V.K. and Laufer, W.S. (2008) Business and Poverty: Opening Markets to the Poor. *Development Outreach* 10(2): 2–6.
- Rangan, V.K. and Rajan, R. (2007) Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti Marketing FMCG to the Rural Consumer. *Harvard Business School Case*.
- Slawinski, N., Pinkse, J., Busch, T., and Banerjee, S. B. (2017). The role of short-termism and uncertainty avoidance in organizational inaction on climate change: A multi-level framework. *Business & Society*, 56, 253–282.

- Stanford Social Innovation Review. (2012). *Rediscovering Social Innovation*. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation>. Acedido em: 10/04/2017.
- Simanis, E., Hart S. and Duke, D. (2008). “The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies”. *Innovations Technology Governance Globalization* 3(1), pp. 57-84.
- Simanis, E. and Stuart, H. (2011). Innovation from the inside out. *MIT Sloan Management Review*. 50.
- The World Bank (2019). *Poverty & Equity Brief*. Disponível em: https://databank.worldbank.org/data/download/poverty/33EF03BB-9722-4AE2-ABC7-AA2972D68AFE/Global_POVEQ_IND.pdf. Acedido em: 21/09/19.
- TEPSIE (2012). *Defining Social Innovation*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- TEPSIE (2014). *Doing Social Innovation: A Guide for Practitioners*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- United Nations (2019). *Human Development Reports*. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/2019-MPI>. Acedido em: 21/09/19.
- Werhane, P., Hartman, L., Moberg, D., and Kelley, S. (2010). *Alleviating Poverty through Profitable Partnerships: Globalization, Markets, and Economic Well-Being*. New York: Routledge.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods. Applied social research methods series* (Vol. 5.)

APÊNDICE

Anexo A1. Protocolo de Estudo de Caso

TAREFA	AÇÕES A TOMAR	ATIVIDADE REALIZADA
Seleção do Caso	Critério de Seleção das Empresas	Empresas multinacionais, com sede e filiais em diferentes países Empresas que possuem vantagem competitiva do uso de recursos e vendas em outros países Empresas que possuem elevada gama de produtos, com diferenciação de preços Empresas que possuem centro de ID específico para a BOP
Fontes de Informação	Recolha da Informação	Acesso a fontes secundárias - notícias e internet Pesquisa de artigos científicos renomados com cases e exemplos relacionados
Construção do Estudo de Caso	Recolha dos Dados	Recolha de Informação iniciada em Agosto de 2019
	Preparação dos Dados	Construção do estudo de caso com base nas fontes obtidas
	Análise do Estudo de Caso	Análise dos padrões comuns com base na revisão da literatura
	Discussão do Estudo de Caso	A discussão do caso baseou-se nos dados adquiridos a partir da revisão da literatura realizada

Fonte: adaptado de Yin (2009).