

O efeito da inovação nas empresas multinacionais brasileiras para o desenvolvimento de negócios na base da pirâmide

The effect of innovation in Brazilian multinational companies for businesses at the bottom of the pyramid

Ivanete Schneider Hahn

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

email: ivischneider@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

Flavia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

email: profe.flavia.ufsm@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1581-2653>

Maíra Nunes Piveta

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

email: mairanpiveta@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5518-9515>

Anderson Antônio Mattos Martins

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

email: andersonmartins@uniarp.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6812-4219>

■ ABSTRACT

A literatura que versa a respeito da base da pirâmide (BOP) apresenta que a inovação das empresas é condição fundamental para entrada e obtenção de resultados no segmento da BOP. Por isso, essa pesquisa avaliou o efeito da inovação no desenvolvimento de negócios de empresas multinacionais brasileiras na BOP. Foram analisadas 49 empresas, aquelas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Para coleta de dados, foi procedida uma pesquisa documental, por meio da análise de documentos e relatórios públicos das empresas, tais como: website da empresa; notícias públicas; relatórios de sustentabilidade; balanços sociais; cartas para acionistas; páginas de relação com investidores e outros - datados a partir do ano de 2002. Como resultado, identificou-se seis empresas engajadas no desenvolvimento de negócios na BOP (Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Arteccla Química, Vale S.A., Natura &Co Holding S.A., e Klabin S.A.). Não houve evidências de que as empresas que possuem a inovação na filosofia corporativa, ou como estratégia proeminente, são mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP. Em relação aos tipos de inovação que as empresas adotam, a pesquisa mostrou que, das seis empresas mais engajadas com a BOP, quatro delas (Arteccla, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Natura) possuem evidências que caracterizam, além de outros tipos, inovação de paradigma no desenvolvimento de novos mercados, e na exploração de mercados já existentes.

Key-words: Inovação; Pobreza; Comunidades de baixa renda; Negócios Internacionais.

■ RESUMO

The literature about the base of the pyramid (BOP) shows that innovation is a fundamental condition for company entering and obtaining results in the BOP segment. Therefore, this research evaluated the effect of innovation on the business development of Brazilian multinational companies in the BOP. 49 companies were analyzed, those listed in the FDC Ranking of Brazilian Multinationals. For data collection, documental research was carried out, through the analysis of documents and public reports, such as: the company's website; public news; sustainability reports; social balance sheets; letters to shareholders; investor relations pages and others - dating from the year 2002. As a result, six companies more engaged in business development at BOP were identified (Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Arteccla Química, Vale S.A., Natura &Co Holding S.A., and Klabin S.A.). There was no evidence that companies that have innovation in their corporate philosophy, or as a prominent strategy, are more likely to develop business in the BOP. Regarding the types of innovation that companies adopt, the research showed that, of the six companies most engaged with BOP, four of them (Arteccla, Banco Bradesco, Banco do Brasil and Natura) have paradigm innovation in the development of new markets, and in the exploration of existing markets.

Palavras-Chave: Innovation; Poverty; Low-income communities; International Business.



1 INTRODUÇÃO

As oportunidades de negócios presentes no mercado da base da pirâmide vêm sendo popularizadas não somente no mundo acadêmico, mas também em empresas, em instituições governamentais e não-governamentais desde o início dos anos 2000 (PRAHALAD; HART, 2002; GUPTA; KHILJI, 2013; HART, 2005; HART; CHRISTENSEN, 2002; PRAHALAD, 2005; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014; DEMBEK *et al.*, 2019; LASHITEW *et al.*, 2021).

A denominação “base da pirâmide”, conhecida internacionalmente como bottom of the pyramid (BOP), e os seus conceitos surgiram em meados de 1998, introduzidas pelo pesquisador C. K. Prahalad e seus colegas (KOLK *et al.*, 2013), que conquistaram espaço no campo científico em 2002 (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Prahalad ficou internacionalmente conhecido no mundo dos negócios pelas suas previsões econômicas e pelo pioneirismo em vislumbrar a população da base da pirâmide como importantes consumidores, sendo um mercado ainda inexplorado.

O termo “base da pirâmide” não possui um consenso na sua definição. Diversos autores discorrem a respeito do tema utilizando distintas classificações. Alguns autores descrevem a BOP como as pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia, constituindo a pobreza moderada, e outros como as pessoas que o fazem com menos de 1 dólar por dia, caracterizando situação de extrema pobreza (BARKI *et al.*, 2013). Em 2015, o mercado mundial da BOP era estimado em quatro bilhões de pessoas e a sua capacidade de compra em US\$ 7,4 trilhões por ano (DAVIES *et al.*, 2015). Embora o número de pessoas na BOP tenha mostrado diminuição sistemática ano a ano até a pandemia do Coronavírus, Lakner *et al.* (2020) mostram que a pandemia levou ao menos mais 97 milhões de pessoas para a pobreza em 2020 – o que para os autores, representa um aumento sem precedentes na pobreza global.

As histórias de sucesso testemunhadas no mercado BOP por algumas empresas multinacionais estrangeiras (por exemplo: Unilever, Avon, Cemex, Casas Bahia, Vodafone) instigam outras empresas na busca por oportunidades no mercado da base da pirâmide (HART, 2010). Os pressupostos subjacentes

à perspectiva da BOP sugerem que o pior curso de ação que as multinacionais (MNCs) podem escolher é ignorar os pobres. Estes, de modo geral, não usufruem dos benefícios da globalização, pois ainda possuem pouco acesso a produtos e serviços que representam padrões de qualidade globais – como é o caso dos produtos comercializados pelas empresas multinacionais. Em virtude disto, a BOP deve ser vista como um mercado-alvo para empresas multinacionais, visto que fornece oportunidades reais de crescimento para essas empresas, bem como uma plataforma de inovação (RABINO, 2015).

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

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

Ao analisar a literatura da BOP, a inovação se mostra como uma condição fundamental para entrada e obtenção de resultados na base da pirâmide (ANDERSON; MARKIDES, 2007; DUBIEL; ERNST, 2013; ERNST *et al.*, 2015; LEE *et al.*, 2011; YANG *et al.*, 2012; PANSERA; OWEN, 2015; GOBBLE, 2017). As empresas inovadoras em mercados BoP – aquelas capazes de entregar produtos e ou serviços sob quatro dimensões: acessibilidade, aceitabilidade, disponibilidade e de consciência (ANDERSON; MARKIDES,

2007) – seriam capazes de auferir retornos econômicos positivos em mercados emergentes, ao mesmo tempo em que causam um impacto positivo nas comunidades em que atuam – incluindo o aumento das oportunidades educacionais, melhorias na saúde, redução da corrupção e outros benefícios (HART, 2005; PRAHALAD, 2005).

Dado o exposto, o presente estudo desenvolveu-se a partir do objetivo de avaliar o efeito da inovação no desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, adotando como unidades de análise as empresas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Isso porque, o Brasil representa não somente um mercado BOP por ter uma grande parte da população de baixa renda, mas sim, por sua política instável, tecnologia deficitária, e lacuna de oportunidades de emprego que impedem essas pessoas de encontrarem sua própria fuga da pobreza (HAMMOND *et al.*, 2007; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2012).

A motivação primordial para esta pesquisa, pautou-se nos poucos estudos sobre a inovação para a BOP no Brasil, especialmente aqueles que abordem o ponto de vista das empresas, especialmente multinacionais. As pesquisas brasileiras da BOP estão basicamente focadas na compreensão do consumidor da BOP no Brasil, como por exemplo, análise do consumo (FILARDI *et al.*, 2015), intensidade e adoção da inovação na BOP (NOGAMI *et al.*, 2015; NOGAMI; VELOSO, 2018), hedonismo e moralismo no consumo da BOP (HEMAIS *et al.*, 2013), canais de acesso à internet, origem, descoberta, relevância e produção de conteúdo na BOP (FREITAS; CARVALHO, 2012), restrições do consumo (de lazer) na BOP (ROCHA; ROCHA, 2012), entre outros.

Outro foco dos estudos está voltado ao desenvolvimento de práticas sociais na BOP, como o estudo da relação entre educação e aumento de renda (SPERS; NAKANDAKARE, 2013), a atuação dos bancos/microfinanças para o desenvolvimento da BOP (YAMASHITA; REGO, 2009), as dimensões estratégicas críticas para empresas brasileiras atuarem em mercados internacionais da BOP (SPERS; WRIGHT, 2013). Há ainda, estudos propondo relação entre empreendedorismo sustentável e a base da pirâmide (SILVA; ORSIOLLI; SIMON, 2016), e ainda

sobre a inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista (OLIVEIRA; MACHADO, 2016).

Ressalte-se que o presente estudo se distingue dos demais que versam sobre a atuação das empresas no mercado BOP, especialmente, pelo fato de que lança um olhar analítico abrangente ao considerar uma amostra significativa de multinacionais instaladas no Brasil. Isso porque, as demais pesquisas analisadas adotaram um percurso metodológico baseado em estudos de caso com até no máximo cinco empresas (ZILBER; SILVA, 2010; OLIVEIRA; MACHADO, 2017; SILVA *et al.*, 2018; LACERDA; MACHADO, 2019; 2019b). Ademais, os esforços depreendidos pelos pesquisadores para a execução de uma análise quantitativa do fenômeno demonstraram um caráter inédito frente às demais pesquisas.

Finalmente, este artigo encontra-se estruturado em seis seções. Neste primeiro capítulo, buscou-se contextualizar os aspectos gerais, apresentar o objetivo do estudo e justificar as suas motivações. A segunda seção, apresenta o quadro teórico de referência, trazendo a base literária sobre a inovação no mercado da base da pirâmide. Em seguida, apresenta-se o método do estudo, seguido pelos resultados e suas discussões, bem como, das considerações finais. Ao final, as referências bibliográficas utilizadas são apresentadas.

2 AS PERSPECTIVAS DA INOVAÇÃO NO MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE

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

dades educacionais, melhorias na saúde, redução da corrupção e outros benefícios (HART, 2005; PRAHALAD, 2005).

A adoção estratégica da inovação pelas empresas, não somente da BOP, vem se tornando mais comum nos últimos vinte anos. Muitos estudos vêm postulando sobre as empresas que desenvolvem inovações estratégicas radicais para combater concorrentes e criar mercados (ANDERSON; MARKIDES, 2007; BOWER; CHRISTENSEN, 1995; KIM; MAUBORGNE, 1997). Estas organizações alcançam o sucesso se movendo para além das normas da indústria ou buscam inovações capazes de perturbar concorrentes amplamente estabelecidos no mercado, gerando valor para si, seus clientes e seus acionistas (CHRISTENSEN, 2001; KIM; MAUBORGNE, 2005).

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

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

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

outros). Brinkerhoff (2008), por exemplo, apresenta a história da Thamel.com, que inovou na comunicação em regiões pobres do Nepal, e Anderson e Markides (2007) analisaram o caso da Smart Communications nas Filipinas. Arnould e Mohr (2005) descreveram o caso das inovações de empresas locais de Zinder, na Nigéria.

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

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

Em terceiro lugar, os mesmos autores (2007), levantam a necessidade de desenvolver canais de distribuição apropriados, especialmente quando estes ainda não existem ou são muito precários. Além disso, é necessário criar demanda para um produto ou serviço quando a demanda existente está ausente ou nascente. As empresas podem olhar para métodos de transporte locais (por exemplo um barco), mas também devem considerar as organizações de vendas diretas, digitalização de produtos físicos, tais como bilhetes, ou outras inovações na gestão da cadeia de abastecimento e distribuição. Neste ponto da estratégia, a educação pode tornar-se um elemento importante para impulsionar a demanda por um produto, e as empresas também devem considerar os canais de mídia alternativos em áreas onde o acesso

à imprensa é limitado ou onde a televisão ou a posse de rádio não é generalizada.

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

Por conseguinte, a inovação é considerada um elemento fundamental na melhoria das condições ambientais da BOP (FAGERBERG *et al.*, 2010; FREEMAN; SOETE, 1997; PANSERA; OWEN, 2015). Sendo assim, investigações sobre como a inovação emerge e se difunde em mercados em desenvolvimento, são um tópico de crescente interesse na academia (LUNDVALL *et al.*, 2009), especialmente para os mercados da BOP (e.g. GUPTA, 2012; HALL *et al.*, 2012).

3 MÉTODO

A escolha pela base de empresas multinacionais listadas pelo Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras se deu pela dificuldade de acessar todas as empresas multinacionais brasileiras, o que impede a montagem de amostras estatisticamente representativas. Outrossim, as MNCs listadas neste ranking atuam em diversos setores da economia, como tecnologia da informação e comunicação, alimentos e bebidas, indústria química e farmacêutica, materiais de construção, siderurgia e metalurgia e fabricação de máquinas e equipamentos, veículos e aeronaves, sendo estas as mais representativas na amostra.

A pesquisa documental foi considerada adequada ao problema de pesquisa, haja vista que o

caráter documental apresenta potencial de assumir cada vez maior relevância no campo da pesquisa em Administração, sobretudo se considerarmos o quanto rapidamente vem crescendo a produção de dados, a diversificação dos suportes de registro, a velocidade da circulação de dados, e as próprias possibilidades de acesso aos múltiplos formatos de documentos (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011).

Na prática, foram analisados nesta pesquisa, os seguintes documentos e registros das empresas pertencentes a amostra: *website* da empresa (páginas primárias e secundárias); notícias públicas sobre a empresa, disponíveis na internet, em veículos de imprensa; relatórios de sustentabilidade; balanços sociais; cartas para acionistas; página para relação com investidores; portfólio de produtos da empresa; informações sobre as empresas listadas na B3 na página da empresa na bolsa e em páginas secundárias.

Para levantar informações sobre potenciais negócios das empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra na BOP, observou-se diferentes formas que esses negócios poderiam acontecer, subdividiu-se essa seção em cinco variáveis observáveis (conforme postulado em Prahalad (2010) e Inflection Point Capital Management Report (2017), sendo: (1) lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; (2) a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; (3) treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; (4) investimento em infraestrutura local para comunidades BOP; e (5) ações que podem representar negócios na BOP.

Para levantar as evidências sobre a inovação na empresa, averiguou-se se a inovação faz parte da missão, visão e valores da empresa; as ações inovadoras da empresa, como registros de patente, prêmios, programas, inauguração de laboratórios, e qualquer outra ação caracterizada e voltada a inovação. Em seguida, as ações foram classificadas por tipos de inovação – utilizando como base as definições dispostas em Bessant e Tidd (2009) e Vieira *et al.* (2008).

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

para consulta em cada uma das empresas analisadas. O levantamento de dados aconteceu em 2017, e resultou em uma planilha eletrônica, bem como, em relatórios individuais sobre as empresas analisadas.

A análise dos dados predominantemente qualitativos ocorreu por meio de análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2004). De modo complementar, foram adotadas análises quantitativas. Isso porque, a partir da organização e análise dos dados qualitativos, foi possível quantificar alguns comportamentos das MNCs brasileiras analisadas. O resumo do método da pesquisa, organizado em cinco etapas interdependentes, é apresentado na Figura 1.

4 RESULTADOS

Inicialmente, foi procedido o estudo e classificação das empresas quanto ao desenvolvimento de negócios na BOP (Quadro 1).

A partir da análise do quadro resumo, é possível verificar que algumas MNCs, desenvolvem negócios no mercado da BOP, sendo que grande parte dessas ações se devem a localização da empresa em comunidades BOP. Nessa perspectiva o desenvolvimento acontece por meio da geração de empregos, que pode

intervir nas condições ambientais daquela comunidade. Outra ação bastante comum entre as empresas analisadas é investimento no treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP, e ações que podem ser consideradas afins, como capacitação da comunidade local.

O que se verifica, de modo geral, é que algumas MNCs possuem mais de uma única ação que beneficia esse mercado, identificado nas empresas Banco Bradesco, Artecola, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil. No entanto, cabe ressaltar que as empresas MNCs da amostra não possuem negócios no mercado BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – e sim, as empresas mais engajadas com a causa, parecem ver como uma oportunidade de expansão de seus mercados mais tradicionais (como é o caso do Banco Bradesco e Banco do Brasil) ou então, como uma necessidade pela realidade que cerca a empresa (como é o caso da Vale, Artecola, Natura e Klabin).

Após etapa de análise do desenvolvimento de negócios na BOP por parte das MNCs da amostra, partiu-se para análise das características consideradas inovação. Assim, inicialmente, foram buscadas informações sobre os tipos de inovação presentes nas empresas analisadas (Vide Quadro 2).

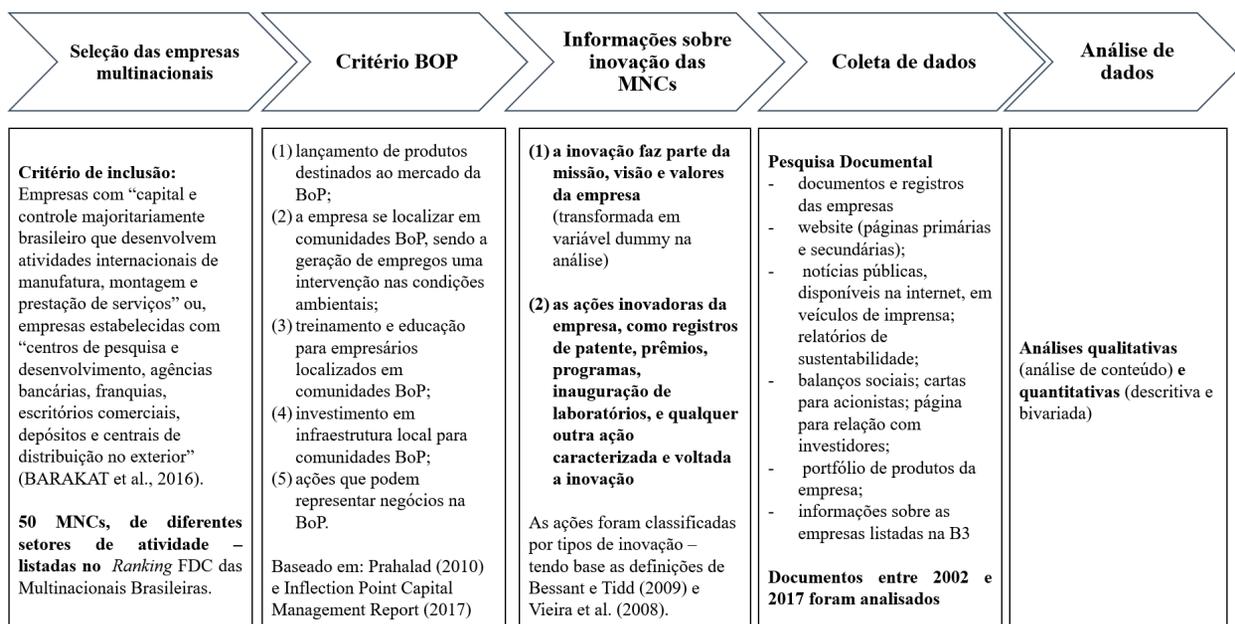


Figura 1 Caminho da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: da amostra das 50 MNCs foi excluído da análise uma empresa, que se encontrava em recuperação judicial no momento da coleta de dados.

Quadro 1 Resumo das ações das empresas multinacionais no mercado BOP

Ação	Empresas
Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banco Bradesco ■ Banco do Brasil
A empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Iochpe-Maxion <li style="width: 25%;">■ Vale <li style="width: 25%;">■ Grupo Ultra <li style="width: 25%;">■ Intercement <li style="width: 25%;">■ Braskem <li style="width: 25%;">■ Algar Tech <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ WEG <li style="width: 25%;">■ Marfrig <li style="width: 25%;">■ JBS <li style="width: 25%;">■ Vicunha Têxtil <li style="width: 25%;">■ Votorantim <li style="width: 25%;">■ Metafrio <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco Tigre <li style="width: 25%;">■ Banco do Brasil <li style="width: 25%;">■ Magnesita <li style="width: 25%;">■ Klabin
Treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Iochpe-Maxion <li style="width: 25%;">■ Indústrias Romi <li style="width: 25%;">■ BRF <li style="width: 25%;">■ Intercement <li style="width: 25%;">■ Natura <li style="width: 25%;">■ Cemig <li style="width: 25%;">■ Stefanini <li style="width: 25%;">■ Braskem <li style="width: 25%;">■ Magnesita <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco <li style="width: 25%;">■ Vale <li style="width: 25%;">■ Votorantim <li style="width: 25%;">■ Klabin
Infraestrutura local para comunidades BOP	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Construtora Camargo Corrêa <li style="width: 25%;">■ Natura <li style="width: 25%;">■ Banco do Brasil <li style="width: 25%;">■ Cemig <li style="width: 25%;">■ Eliane <li style="width: 25%;">■ Klabin

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 2 Resumo sobre os tipos de inovação das empresas multinacionais brasileiras

Tipo de Inovação	Base Teórica	Empresas
Inovação de produto	A inovação de produto reflete o processo de criação de novos produtos que possuam performances superiores, preços baixos, design moderno e tamanhos cada vez menores (BHAT, 2002; SUNDBO; GALOUJ, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Iochpe-Maxion <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Votorantim <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco <li style="width: 25%;">■ Indústrias Romi <li style="width: 25%;">■ Vicunha têxtil <li style="width: 25%;">■ Banco do Brasil <li style="width: 25%;">■ Metafrio <li style="width: 25%;">■ Ultra <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Tigre <li style="width: 25%;">■ Klabin <li style="width: 25%;">■ JBS <li style="width: 25%;">■ Eliane <li style="width: 25%;">■ BRF <li style="width: 25%;">■ Marfrig <li style="width: 25%;">■ Natura <li style="width: 25%;">■ CEMIG
Inovação Tecnológica	É a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações (REIS, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco <li style="width: 25%;">■ Tigre <li style="width: 25%;">■ Algar Tech <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Construtora Camargo Corrêa <li style="width: 25%;">■ Stefanini <li style="width: 25%;">■ Votorantim <li style="width: 25%;">■ Vale <li style="width: 25%;">■ CEMIG <li style="width: 25%;">■ Metafrio <li style="width: 25%;">■ Braskem <li style="width: 25%;">■ Arteccla
Inovação de processo	Representada pela inovação dos métodos de fabricação: a disposição da linha de montagem, a utilização de novas máquinas, ou ainda, novas matérias-primas (PEREIRA; MORAES, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Intercement <li style="width: 25%;">■ Natura <li style="width: 25%;">■ Algar Tech <li style="width: 25%;">■ JBS <li style="width: 25%;">■ Klabin <li style="width: 25%;">■ BRF <li style="width: 25%;">■ Marfrig <li style="width: 25%;">■ Indústrias Romi <li style="width: 25%;">■ Construtora Camargo Corrêa <li style="width: 25%;">■ Vale <li style="width: 25%;">■ CEMIG
Inovação de paradigma	Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (BESSANT; TIDD, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Banco do Brasil <li style="width: 25%;">■ Intercement <li style="width: 25%;">■ Natura
Inovação de mercado	A pura e simples descoberta de novos mercados para um produto antigo (PEREIRA; MORAES, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Banco Bradesco <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ JBS <li style="width: 25%;">■ Banco do Brasil <li style="width: 25%;">■ Ultra <li style="width: 25%;">■ Marfrig <li style="width: 25%;">■ BRF <li style="width: 25%;">■ Braskem
Inovação sistemática	Busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades de que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social (DRUCKER, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">■ Votorantim <li style="width: 25%;">■ Natura <li style="width: 25%;">■ Tigre <li style="width: 25%;">■ Arteccla <li style="width: 25%;">■ Braskem <li style="width: 25%;">■ Algar Tech <li style="width: 25%;">■ Klabin <li style="width: 25%;">■ BRF

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando observado os tipos de inovação mais frequentes, é possível verificar que a inovação de produto, a inovação tecnológica e a inovação de processo são as mais frequentes. Contudo, diferentes empresas assumem distintas políticas de inovação. Por outro lado, é possível verificar uma certa consistência na inovação de paradigma, onde das seis empresas mais engajadas com a BOP (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Klabin, Natura e Vale), quatro delas (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Natura) possuem evidências que as caracterizam como tal.

Além disso, foi feita uma classificação simples, entre as empresas que possuem ou não a inovação como parte de sua filosofia corporativa (o que foi verificado em sua missão, visão e valores). Verificou-se que das empresas analisadas, 25 empresas possuem a inovação como elemento chave de sua filosofia de negócios e 24 empresas não possuem.

Infere-se ainda que, em uma análise das empresas multinacionais mais engajadas com negócios na BOP (vide quadro 3), verifica-se que em três empresas (Klabin, Banco do Brasil e Artecola) a inovação integra a filosofia corporativa. Cabe levantar, contudo,

Quadro 3 Quadro resumo sobre a inovação das MNCs mais engajadas com a BOP

Empresa	Filosofia de inovação
Klabin	<ul style="list-style-type: none"> ■ A inovação é desenvolvida basicamente no Centro de Tecnologia no Paraná, na cidade de Telêmaco Borba – é voltado a soluções que fomentem o desenvolvimento sustentável, especialmente por meio de produtos que atendam às necessidades dos clientes da empresa.
Natura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Não há evidências sobre a inovação integrar a filosofia corporativa ■ Mas a empresa investe em inovação, em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. ■ Atuam com registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas. ■ Trabalha com inovação aberta
Vale	<ul style="list-style-type: none"> ■ A inovação não integra a filosofia corporativa ■ Não há evidências sobre políticas, práticas e prêmios de inovação. Referem-se apenas a participação no Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), onde há iniciativas e programas promovidos pelo Instituto e demais parceiros, visando fomentar o desenvolvimento sustentável por meio de estudos, manuais, guias, pesquisas, inovação e o uso de tecnologias.
Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovação integra a filosofia corporativa ■ Como inovação a empresa lista os recursos usados e gerados pelo banco e a forma como interagimos com os capitais ■ Possui o Programa de Incentivo à Inovação – Pensa BB, que mobiliza os funcionários em relação ao tema na organização ■ ActionBB é um evento de inovação e empreendedorismo que trabalha dinâmicas de aceleração e incubação de negócios digitais ■ Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária (Inovagro): apoio creditício também a projetos que viabilizem a adaptação às mudanças climáticas.
Banco Bradesco	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovação não integra a filosofia corporativa ■ Apresenta atividades de inovação especialmente voltadas a tecnologia e novos modelos de negócios, produtos e serviços (tornar os serviços disponíveis e fáceis de usar para o cliente) ■ InovaBra: programa de parceria entre startups (inovaBra Startups) e nossos polos de inovação (inovaBra Polos), foram criados outros três instrumentos de inovação: o InovaBra Ventures, o InovaBra Hub e o InovaBra Algoritmos. ■ Possui o Comitê Executivo de Inovação (Cein), responsável pela deliberação de iniciativas de inovação no banco.
Artecola	<ul style="list-style-type: none"> ■ A inovação faz parte da filosofia corporativa. ■ A empresa foi pioneira no lançamento de diversas inovações para os diferentes mercados em que atua. Também foi a primeira empresa de seu segmento a conquistar recursos para pesquisa junto à FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) em 2001. ■ Em 2010, voltou a ser pioneira em um projeto FINEP, desta vez com o primeiro financiamento do órgão federal a um projeto de internacionalização da inovação. ■ A empresa também se sobressai por estar entre as primeiras a usufruir dos benefícios da Lei do Bem (11.196/05) e da Lei 11.774/08 (incentivos fiscais à inovação tecnológica).

Fonte: dados da pesquisa

que todas as empresas possuem ações, programas ou ainda investimentos em inovação.

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

Por esse motivo, na próxima subseção, busca-se levantar possíveis grupos estratégicos, a partir de uma análise quantitativa dos dados, verificando se é possível estabelecer conexões entre a inovação e o desenvolvimento de negócios no mercado BOP.

Antes de iniciar as análises quantitativas, atendeu-se para a necessidade de aumentar o nível de compreensão dos dados, tanto em termos estatísticos quanto conceituais. Sob esta perspectiva, iniciou-se o processo, por meio da preparação de matriz de entrada dos dados. Nesta etapa, foi necessário, antes de tudo, gerar uma planilha de análise, de modo a transformar dados basicamente qualitativos passíveis de análises quantitativas. Assim, as variáveis observáveis foram transformadas em variáveis binárias (*dummy*)

(conforme detalhamento apresentado no Anexo 1). Isso se deu por este tipo de variável se caracterizar por ser uma variável fictícia, isto é, assumem apenas um de dois valores – em geral 0 ou 1 – para indicar a presença ou ausência de determinada característica (HEIJ *et al.*, 2004).

Após a transformação e organização das variáveis qualitativas em variáveis quantitativas, para o que se contou com apoio dos *softwares* de análise *Excel* e *SPSS Statistics 22*, foi analisada a existência de valores ausentes, sendo que aos valores ausentes nos casos das variáveis ordinais foram atribuídos valor zero, haja vista que não era adequado substituir os dados faltantes pela média encontrada em todos os dados da variável em questão, como sugerem Hair Jr. *et al.* (2005). Em seguida, verificou-se a normalidade dos dados, por meio do teste estatístico Shapiro-Wilk haja vista a quantidade de casos ($n < 50$) (SILVA *et al.*, 2012), cujo resultado demonstrou que os dados da pesquisa são tidos como normais. Transcorrida essa etapa inicial, foi possível proceder a análise bivariada dos dados, por meio da análise de correlação utilizando o coeficiente linear de correlação de Pearson (Tabela 1).

Tabela 1 Coeficiente de correlação entre as variáveis

	Prod_BOP	Local_BOP	Edu_Emp_BOP	In_InfBOP	Inovação
Prod_BOP	1				
Local_BOP	,299	1			
Edu_Emp_BOP	,296*	,334*	1		
Inv_Inf_BOP	-,079	,175	,134	1	
Inovação	-,004	,229	,296*	,126	1

Fonte: Dados da Pesquisa

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

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

Notas: Neg_BOP – Negócios na Base da Pirâmide; Prod_BOP – Lançamento de produtos para BOP; Local_BOP – Localiza-se (por unidades) na BOP; Edu_Empr_BOP – Educação de Empresários na BOP; In_InfBOP – Investimento em infraestrutura para BOP

Dentre as relações obtidas, verificou-se que apenas o investimento das empresas multinacionais em educação de empresários na BOP (ou afins) possui uma fraca relação com a inovação das empresas. Pode-se inferir, contanto, que não é possível estabelecer uma relação linear entre a inovação das

empresas multinacionais com o desenvolvimento de negócios direcionados para a BOP – na amostra estudada.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

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

Ademais, em relação aos tipos de inovação que as empresas adotam, há uma contribuição teórica neste estudo, à medida em que, ele colabora com a teoria de que satisfazer as necessidades de pessoas na BOP consiste em uma revalidação fundamental do modelo de negócio, isto é, uma inovação de paradigma, para desenvolver sistemas alternativos sustentáveis (FORBES; WIELD, 2002; BESSANT; TIDD, 2009). Esta pesquisa mostrou que, das seis empresas

mais engajadas com a BOP (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Klabin, Natura e Vale), quatro delas (Artecola, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Natura) possuem evidências que caracterizam, além de outros tipos, inovação de paradigma no desenvolvimento de novos mercados, e na exploração de mercados já existentes.

Em termos de oferta de produtos para o mercado BOP, cabe evidenciar ainda que o tipo de negócio das duas MNCs que atendem esse mercado (Banco Bradesco e Banco do Brasil) seja determinante, ou seja, na literatura há diversas evidências de negócios de bancos e empresas de microfinanças neste mercado (YAMASHITA; REGO, 2009), especialmente na forma de microcrédito, como é o caso do Grameen Bank (YUNUS, 2008), Banco Palmas (SILVA; GONÇALVES; CALOU, 2008), Programa Empreender Bananeiras (MOURA; MACHADO; BISPO, 2015), entre outros. Não obstante, ao desenvolver o poder de compra, a prática do microcrédito está intimamente relacionada ao contexto de inovação para a base da pirâmide, admitindo assim os pressupostos de Prahalad (2005), Yunus (2008) e seus seguidores.

Essas duas empresas (Banco Bradesco e Banco do Brasil), ainda possuem uma vantagem em relação à grande parte das outras empresas analisadas: o número de unidades de negócios. Tanto o Banco Bradesco como o Banco do Brasil possuem unidades ou representantes em todos os municípios brasileiros. Nesse sentido, é possível estabelecer uma explicação de porque essas duas empresas são mais engajadas – partindo do pressuposto de que, a estratégia de inovação para a BOP parece ser mais voltada a descobrir o “o que” e “onde” servir estes consumidores (ANDERSON; MARKIDES, 2007). Nesse caso, a localização das empresas facilita o acesso aos mais remotos pontos rurais, bem como, o tipo de negócio permite adaptar produtos no mix que tenham potencial de atender à necessidade desse extrato.

Ademais, esta pesquisa corrobora neste ponto com as evidências de Anderson e Markides (2007) que sustentam que em mercados da BOP o objetivo não está em descobrir novos benefícios para o produto, mas sim para oferecer ou adaptar os produtos acessíveis a este mercado, bem como, desenvolver canais de distribuição adequados, vantagens que o Banco Bradesco e o Banco do Brasil possuem.

Por fim, em se falando do panorama de atuação das MNCs brasileiras no mercado da BOP de modo geral, os resultados encontrados na pesquisa empreendida por Zilber e Silva (2010) elucidaram que empresas de grande porte brasileiras, tais como as multinacionais, não possuem genuinamente um foco em atender as classes D e E, que correspondem no mercado brasileiro à BOP. Além disso, verificou-se que especificamente no mercado brasileiro, a classe C configurou-se como foco das grandes empresas multinacionais produtoras de bens de consumo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo levantado na literatura que a inovação serviria de iniciadora do desenvolvimento de negócios no mercado da BOP, este artigo destinou-se a avaliar o efeito da inovação no desenvolvimento de negócios de empresas multinacionais brasileiras na BOP. Foi utilizada como população as empresas multinacionais brasileiras, mais especificadamente aquelas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Os resultados, tanto os qualitativos quanto os quantitativos mostraram não haver provas de que as empresas mais inovadoras são mais propensas ao desenvolvimento de negócios na BOP.

Assim como qualquer pesquisa, mesmo tendo atingido seu objetivo, deve-se explicar a dificuldade de conduzir pesquisas com empresas brasileiras. Isso porque, empresas brasileiras, de um modo geral, não publicam suas informações ao público, principalmente por considerarem que isso pode fornecer aos concorrentes acesso a informações competitivas importantes. Outra limitação está no tipo de pesquisa conduzida, haja vista que, exigiu muito da interpretação dos pesquisadores acerca das informações coletadas. De modo consciente ou inconsciente é possível que algum dado tenha sido interpretado sob o viés de entendimento dos pesquisadores.

A partir dos resultados auferidos na pesquisa, bem como, da discussão proposta, e das limitações de estudo levantadas, novas questões de pesquisas emergem. A primeira questão que cabe ser levantada refere-se à necessidade de alinhamento teórico do que é BOP. Isso porque, há diferenças consideráveis na concepção de BOP, que deve considerar as diferenças

entre a BOP Indiana, a BOP africana, a BOP Chinesa e a BOP da América Latina. Estudos que versem sobre as especificidades destes mercados, e de como as empresas podem se localizar nestas regiões são necessários para compreensão e amadurecimento do tema.

Por fim, a segunda questão de pesquisa refere-se ao papel do empreendedor ou da equipe de gestão das MNCs no desenvolvimento de negócios na BOP. Já existem algumas evidências sobre o papel da liderança influenciar a responsabilidade social organizacional e que essa pode criar valor nos mercados BOP (LAKSHMAN, 2009), que podem contribuir com a inicialização de uma pesquisa neste tema.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation at the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v.49, n.1, p.83-88, 2007.
- 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.
- AULT, J.K.; SPICER, A. **Comparative institutional advantages at the bottom of the pyramid: explaining cross-national differences in the growth of commercial microfinance**. Working Paper, University of South Carolina, Columbia, 2008.
- BARAKAT, L.L. *et al.* **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016**. 11ª Ed., São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELTRÃO, R. E.; NOGUEIRA, F. A. A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Anpad, Rio de Janeiro/RJ, 2011.

- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- B3. **Segmentos de listagem das empresas**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em jul./2017.
- BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, p. 43-53, January/February, 1995.
- BRINKERHOFF, J. M. What does a goat have to do with development? Diasporas, IT, and the case of Thamel.com. **Information Technologies & International Development**, v. 4, n. 4, p. 9-13, 2008.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo/SP: Makron Books, 2001.
- DAVIES, J.; LLUBERAS, R.; SHORROCKS, A. Credit Suisse. **Global Wealth Report**, 2015.
- DEMBEK, K.; SIVASUBRAMANIAM, N.; CHMIELEWSKI, D. A. A Systematic Review of the Bottom/Base of the Pyramid Literature: Cumulative Evidence and Future Directions. **Journal of Business Ethics**, 2019. doi:10.1007/s10551-019-04105-y
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DUBIEL, A.; ERNST, H. **Success factors of new product development for emerging markets**. In: KAHN, K.; KAY, S. E.; GIBSON, G.; URBAN, S. (eds.). *The PDMA handbook of new product development*, 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 2013. (p.100-114)
- ERNST, H.; KAHLE, H.N.; DUBIEL, A.; PRABHU, J.; SUBRAMANIAM, M. The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. **Journal of Product Innovation Management**, v.32, n. 1, p.65-79, 2015.
- FAGERBERG, J.; SRHOLEC, M.; VERSPAGEN, B. **Innovation and Economic Development**. In: HALL, B. H.; ROSENBERG, N.; van den BERGH, J. C. (Eds.). *Handbook of the Economics of Innovation*, v. 2, p. 833-872, 2010.
- FILARDI, F.; TRINTA, J. L.; CARVALHO, B. Características do Consumo de Beleza na Base da Pirâmide: Análise da Percepção dos Participantes do Mercado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 123-153, 2015.
- FORBES, N.; WIELD, D. **From followers to leaders**. London: Routledge, 2002.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3ª ed., London: Pinter, 1997.
- FREITAS, I.; CARVALHO, D. E. O aumento no acesso à internet por jovens da base da pirâmide no Brasil e suas particularidades. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 4, n. 2, p. 132-163, 2012.
- GUPTA, A. Innovations for the poor by the poor. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, v. 5, n. 1/2, p.28-39, 2012.
- GUPTA, V.; KHILJI, S.E. Revisiting fortune at base of the pyramid (BoP). **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 2, n. 1, p. 8-26, 2013.
- GOBBLE, M. M. Innovation at the Bottom of the Pyramid. **Research-Technology Management**, v.60, n.3, p. 62-67, 2017 <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2017.1301006>
- HALL, J.; MATOS, S.; SHEEHAN, L.; SILVESTRE, B. Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion? **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 785-812, 2012.

- HAMMOND, A.L.; KRAMER, W.J.; KATZ, R.S.; TRAN, J.T.; WALKER, C. **The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid**. Washington/DC: World Resources Institute, 2007.
- HART, S. **Capitalism at the crossroads**: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.
- HART, S. **Taking the green leap to the base of the pyramid**. In: LONDON, T.; HART, S. (eds.). Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010 (p.79-102).
- HART, S.; CHRISTENSEN, C.M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.
- HART, S.; LONDON, T. Developing native capability. **Stanford Social Innovation**, v. 3, n.2, p. 28-33, 2005.
- HEIJ, C., *et al.* **Econometric methods with applications in business and economics**. New York: Oxford, 2004.
- HEMAIS, M.W.; CASOTTI, L.M.; ROCHA, E.P.G. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199-207, 2013.
- Inflection Point Capital Management Report. **Investment risk and opportunity at the base of the pyramid**. Toronto: Inflection point, 2017.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 2005.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Value Innovation**: The Strategic Logic of High Growth. **Harvard Business Review**, p. 103-112, January-February, 1997.
- KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. R. Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BoP) Concept. **Business & Society**, v.53, n.3, p.338-377, 2014.
- KOLK, A.; Van TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, p. 119-125, 2010.
- LACERDA, K. L. C.; MACHADO, A. G. C. Habilitadores de Inovação para a Base da Pirâmide. **Revista de Ciências da Administração**, v.21, n. 53, p. 39-56, Abril. 2019.
- LACERDA, K. C.; MACHADO, A. G. C. Inovação em Produtos para Consumidores na Base da Pirâmide: Evidências no Contexto Brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 105, p. 123-141, 2019 (b).
- LAKSHMAN, C. Corporate social responsibility through knowledge leadership in India: ITC Ltd and Y.C. Deveshwar. **Asian Business and Management**, v. 8, n. 2, p. 185-203, 2009.
- LASHITEW, A.A. *et al.* Creating Social Value for the ‘Base of the Pyramid’: An Integrative Review and Research Agenda. **Journal Business Ethics**, 2021 <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04710-2>
- LAKNER, C.; MAHLER, D.G.; NEGRE, M.; PRYDZ, E.B. How Much Does Reducing Inequality Matter for Global Poverty? **Global Poverty Monitoring Technical**, World Bank Group, June 2020.
- LEE, Y.; LIN, B.W.; WONG, Y.Y.; CALANTONE, R. J. Understanding and managing international product launch: A comparison between developed and emerging markets. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 104-120, 2011.
- LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v.35, p. 350-370, 2004.

- LUNDVALL, B.; VANG, J.; CHAMINADE, C. **Innovation system research and developing countries**. In: LUNDVALL, B. (Ed.) *Handbook of Innovation System and Developing Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009.
- MOURA, E. O.; MACHADO, A. G. C.; BISPO, M. S. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: o caso do programa empreendedor bananeiras. **Gestão & Conexões**, v. 4, n. 2, p. 84-104, 2015.
- NOGAMI, V. K. C.; CARVALHO, D. D.; TOLEDO, G. L.; VELOSO, A. R.; GOUVÊA, M. A. Intensidade e Adoção da Inovação no Mercado da Base da Pirâmide: um Estudo com Produtos Eletrodomésticos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.7, n.1, p. 33-56, 2015.
- NOGAMI, V. K. C.; VELOSO, A. R. Desenvolvimento de um 'Framework' de Adoção da Inovação no Mercado de Baixa Renda. **Revista de Administração Contemporânea**, v.22, n.5, p.726-744, 2018 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170287>
- OLIVEIRA, G. M.; MACHADO, A. G. C. Inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 423-450, 2017.
- PANSERA, M.; OWEN, R. J. Framing resource-constrained innovation at the 'bottom of the pyramid': insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. **Journal Technological Forecasting & Social Change**, v.92, p.300-311, 2015.
- PEREIRA, C. B., MORAES S. G. Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos. SemeAd, 3, São Paulo/SP, **Anais...** São Paulo/SP: FEA-USP, 1998 (CD-room).
- PRAHALAD, C. K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.
- PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p.1-23, jul./dez. 2008.
- PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor profitably. **Harvard Business Review**, v.80, n.9, p.4-11, 2002.
- RABINO, S. The bottom of the pyramid: an integrative approach. **International Journal of Emerging Markets**, v. 10, n.1, p. 2-15, 2015.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2003.
- RICART, J. E.; ENRIGHT, M. J.; GHEMAWAT, P.; HART, S. L.; KHANNA, T. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 175-200, 2004.
- ROCHA, A. R.; ROCHA, A. Consumidores da base da pirâmide e as restrições ao lazer. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2012.
- SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. **International Business Review**, v. 21, p. 817-830, 2012.

- SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BoP Markets. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n.1, p.43-59, 2014.
- SILVA, D.; GARCIA, M.N.; FARAH, O.E. Métodos quantitativos de pesquisa em marketing. IN: PIZZINATTO, N.K.; FARAH, O.E. **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SIMANIS, E.; HART, S.; DUKE, D. The base of the pyramid protocol: Beyond 'Basic Needs' business strategies. **Innovations**, v.3, n.1, p. 57-84, 2008
- SILVA, J. T., Jr.; GONÇALVES, S. M. S.; CALOU, A. L. Avaliando experiências de gestão social: os impactos do Banco Palmas para o desenvolvimento do território nos últimos 10 anos (1998-2007). Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 32, Rio de Janeiro/RJ, **Anais... Anpad**, Rio de Janeiro/RJ, 2008.
- SILVA, R. L. M.; ORSIOLLI, T. A. E.; SIMON, F. Inter-Relação entre Empreendedorismo Sustentável e a Base da Pirâmide: Estudo de Caso na Região Amazônica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 3, p. 17-33, 2016.
- SILVA, R. L. da.; NOBRE, F. S.; ORSIOLLI, T. A. E. Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas. **Cad. EBAPE.BR**, v.16, n.2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018.
- SPERS, R. G.; NAKANDAKARE, L. T. Geração de renda e educação na Base da Pirâmide Populacional: um estudo no município de São Paulo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 52-64, 2013.
- SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BoP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 26-50, 2013.
- VIEIRA, E.M.; PEREZ, G.; FREIRE, C.A.T.; CHAVES, L.A.; LUZ, R.M. Gestão da inovação nos setores de biotecnologia e biomedicina: um estudo exploratório. In: Simpósio de Inovação Tecnológica, 25, 2008, **Anais...** Brasília, ANPAD, 2008.
- ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. da. Estratégias das grandes empresas para o mercado brasileiro da base da pirâmide. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 25-50, set. 2010.
- YAMASHITA, A. P.; REGO, R. A. Bancos e microfinanças: lucro e inclusão social no atendimento do mercado da base da pirâmide. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 1, art. 7, p. 100-113, 2009.
- YANG, Y.; WANG, Q.; ZHU, H.; WU, G. What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of Chinese businesses. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 166-179, 2012.
- YUNUS, M. **Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism: Public Affairs**, 2008.

Anexo 1 Operacionalização das variáveis para etapa quantitativa

<p>Fil_Inova – Inovação na filosofia de negócios</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa possui em sua filosofia de negócios (missão, visão, valores, crenças ou afins) a inovação, ou ainda, como estratégia proeminente de negócios.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui inovação como filosofia de negócio 1 = possui inovação como filosofia de negócio</p>
<p>Prod_BOP – Lançamento de produtos para BOP</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa possui evidências de lançamento de produtos na BOP.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui evidências de lançamento de produtos para BOP 1 = possui evidências de lançamento de produtos para BOP</p>
<p>Local_BOP – Localiza-se (por unidades) na BOP</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa possui evidências de localização (por meio de unidades) em municípios ou comunidades da BOP.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui evidências de localização na BOP 1 = possui evidências de localização na BOP</p>
<p>Edu_Empr_BOP – Educação de Empresários na BOP</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa possui evidências de investimento em educação de empresários (ou afins) da BOP.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui evidências de educação de empresários na BOP 1 = possui evidências de educação de empresários na BOP</p>
<p>Inv_Inf_BOP – Investimento em infraestrutura para BOP</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa possui evidências de investimento em infraestrutura em municípios ou comunidades da BOP.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui evidências de investimento em infraestrutura na BOP 1 = possui evidências de investimento em infraestrutura na BOP</p>
<p>NEG_BOP – Negócios na Base da Pirâmide</p>	<p>Definição: Variável que descreve se a empresa se caracteriza ou não por desenvolver negócios na BOP. Corresponde ao cômputo total das variáveis de lançamento de produtos na BOP, localização na BOP, educação de empresários na BOP, e investimento em infraestrutura para BOP. Nesse caso, cabe ressaltar que foram consideradas empresas que possuem negócios na BOP aquelas que apresentavam ações em pelo menos duas das definições estabelecidas na literatura.</p> <p>Operacionalização: variável binária (dummy) sendo: 0 = não possui negócios na BOP 1 = possui negócios na BOP</p>