VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

IVANETE SCHNEIDER HAHN
Uniarp

FLAVIA LUCIANE SCHERER
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

UNIEDU/ FUMDES

ISSN: 2317-8302

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

Resumo

A teoria de negócios na BOP, em sua versão 1.0, utilizada neste estudo, mostra que é possível servir aos pobres e ainda auferir lucros (HART, 2010). Sob esta perspectiva, este artigo destinou-se a investigar e descrever os negócios de empresas multinacionais brasileiras em mercados da BOP, no contexto doméstico e internacional. Foi utilizada como população de empresas multinacionais brasileiras, àquelas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. Foram analisadas 49 empresas listadas. Metodologicamente, este estudo seguiu os preceitos de uma pesquisa documental. Foi possível verificar que as empresas participantes não possuem negócios no mercado BOP como estratégia proeminente na estratégia global de negócios da empresa – e sim, há empresas mais engajadas no desenvolvimento de negócios na BOP, como o Banco Bradesco, Artecola, Vale, Natura, Klabin e o Banco do Brasil.

Palavras-chave: Base da pirâmide; Empresas Multinacionais; Negócios Internacionais.

Abstract

The Base of the Pyramid (BOP) business theory, in the 1.0 version – used in this study, shows that it is possible to serve the poor and make it profitable for companies (HART, 2010). Therefore, this research was designed to investigate and describe the business of Brazilian multinational companies in BOP markets (in domestic and international context). We studied the companies listed in the FDC Ranking of the Brazilian Multinational Companies 2016. So, we analyzed 49 listed companies. Methodologically, this study used online data about the companies, building a database. It was possible to verify that the Brazilian MNCs do not have business in the BOP market as an approach in the company's global business strategy - but there are some companies more engaged in business development at BOP, such as Banco Bradesco, Artecola, Vale, Natura, Klabin and Banco do Brasil.

Keywords: Base of the pyramid; Multinational Companies; International Business.

1 Introdução

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

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

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

Os pressupostos subjacentes à perspectiva da BOP, sendo aqui a perspectiva de BOP 1.0 adotada (Simanis; Hart; Duke, 2008), de acordo com o exposto por Rabino (2015), sugerem que o pior curso de ação que as multinacionais podem escolher é ignorar os pobres. Os pobres, de modo geral, não têm acesso aos benefícios da globalização, pois não têm acesso a produtos e serviços que representam padrões de qualidade globais – como é o caso dos produtos de empresas multinacionais. Por outro lado, a BOP deve ser vista como um mercado-alvo para empresas multinacionais, pois fornece reais oportunidades de crescimento para empresas multinacionais, bem como uma plataforma de inovação. Assim, o setor privado deve se transformar para integrar a BOP no núcleo de seus negócios, isto é, em sua filosofia de negócios.

Evidente que competir em mercados de baixa renda modifica o ambiente de negócios da empresa, sob a perspectiva de atuar em um ambiente ecológico e cultural completamente diferente (London; Anupindi; Sheth, 2010; Prahalad, 2012; Rivera-Santos; Rufin, 2010; Venn; Berg, 2013; Viswanathan; Sridharan, 2012). A condição extrema deste tipo de mercado força as empresas a reconsiderarem as visões tradicionais de negócios, de modo a encontrarem formas inovadoras (Schuster; Holtbrügge, 2014). O principal desafio das empresas neste mercado localiza-se nas condições ambientais deficientes, como a precária infraestrutura, canais de distribuição inexistentes, o analfabetismo, a corrupção, a falta de quadros legais e, de modo geral, a violência. Assim, para obter sucesso, as empresas precisam desenvolver novas estratégias, introduzir modelos de negócios inovadores e desenvolver novas capacidades (Schuster; Holtbrügge, 2014).

Sob esta perspectiva, a literatura apresenta algumas práticas fundamentais para que as empresas obtenham sucesso em mercados de baixa renda. Em primeiro lugar, deve haver integração com a população local e empresários locais para co-criar produtos, bem como,

deve haver cooperação com as partes interessadas não tradicionais ou indiretas. Deve-se ainda, desenvolver as capacidades locais - o que significa melhorar as condições de mercados de baixa renda (Austin et al., 2007; London; Hart, 2004; Schuster; Holtbrügge, 2014). Isso porque, nos mercados da BOP, a melhoria das condições ambientais representa uma estratégia fundamental para o estabelecimento de atividades de negócios bem-sucedidos, ou seja, a exploração de recursos internos e externos existentes muitas vezes não é suficiente (London; Hart, 2004).

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

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

A premissa orientadora desta investigação é que as empresas multinacionais brasileiras desenvolvem negócios no mercado da BOP. Para tal, este estudo foi desenvolvido considerando as MNCs listadas pelo Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016, ou seja, empresas de "capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços" ou, empresas estabelecidas com "centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior" (Barakat et al., 2016, p.31), representando assim 50 MNCs, de diversos setores de atuação.

2 O papel das empresas multinacionais na base da pirâmide

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

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

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

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

A detenção desses recursos específicos, aliada à recente expansão da globalização, tem feito as MNCs reconhecerem e explorarem as oportunidades em mercados novos e emergentes, haja vista que os mercados dos países desenvolvidos (especialmente nos segmentos da classe mais rica e também da classe de renda média) estão se tornando cada vez mais saturados e competitivos (Cheung; Belden, 2013). Competir no mercado BOP passa assim, a ser para muitas empresas multinacionais, a solução para avançar no mercado e obter crescimento sustentável (Cheung; Belden, 2013; Prahalad, 2012).

Insights sobre como as multinacionais devem fazer negócios com as 4 bilhões de pessoas mais pobres do mundo alertam para a necessidade de inovações radicais na tecnologia e, também nos modelos de negócios. Por isso, a literatura ressalta alguns quesitos, como: a responsabilidade social como estratégia corporativa (Davidson, 2009; Habib; Zurawicki, 2010; Hahn, 2009; Viswanathan et al., 2009), mudança no padrão de gestão da marca e do marketing (D'andrea; Marcotte; Morrison, 2010; Davidson, 2009; Cheung; Belden, 2013), reavaliação as relações desempenho/ preço nos produtos e serviços, bem como exigirá que as empresas transformem o seu entendimento de escala (Prahalad; Hart, 2008).

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

Por outro lado, apesar das expectativas teóricas de Prahalad (2010), as multinacionais são, em alguns casos atrasadas em relação as empresas nacionais em servir os mercados de baixa renda (Angeli; Jaiswal, 2015; Bhattacharya; Michael, 2008). Em um levantamento conduzido por Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), os autores verificaram que somente um pequeno número de iniciativas na BOP, considerando o total, são advindos de empresas multinacionais. Para os autores, a grande maioria das iniciativas vem de pequenas empresas, ao invés de grandes empresas, de empresas locais ao invés de empresas multinacionais, e

amplamente focado em alguns setores de atuação, como utilidades, microfinanças e tecnologias de comunicação.

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

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

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

3 Procedimentos Metodológicos

A dificuldade de acessar todas as empresas multinacionais brasileiras impede a montagem de amostras estatisticamente representativas. Isso não acontece apenas nesse grupo, mas sim, de modo geral, pois as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos consideravelmente grande, e isso torna difícil considerá-los em sua totalidade. Por este motivo, costuma-se trabalhar com uma amostra, isto é, uma pequena parte dos elementos que compõem o universo (Gil, 2008). Como critério de inclusão, estabeleceu-se analisar empresas que efetivamente caracterizam-se como multinacionais, ou seja, empresas de "capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços" ou, empresas estabelecidas com "centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior" (Barakat et al., 2016, p.31). Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente por meio de representantes comerciais não são foco desta pesquisa.

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

as empresas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Logo, foram estudadas neste estudo, as empresas listadas na Edição de 2016 do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Dessas empresas, somente foi excluído da análise o Grupo Alumini, que no momento do levantamento passava por recuperação judicial. Sob esta perspectiva, caracterizam-se como amostra final da pesquisa, 49 empresas multinacionais brasileiras.

Estaa pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Classifica-se como exploratória pois parte da premissa que é necessário ampliar a familiaridade com o problema (Gil, 2008). Isso porque, pesquisas sobre negócios de empresas multinacionais no mercado da base da pirâmide são recentes, e não há, na literatura, base para construção de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Assim, para ser possível analisar os negócios de empresas multinacionais brasileiras no mercado da BOP, em primeiro momento, foi conduzida uma vasta revisão à literatura sobre a BOP, de modo a identificar temas comuns utilizados pelas empresas para se referir a negócios para os mais pobres (Schuster; Holtbrügge, 2014). Essa etapa da pesquisa, pode ser caracterizada como bibliográfica, ou seja, foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). A partir desse levantamento, foram estabelecidos os seguintes termos-chave relacionados a negócios na BOP:

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

Além do levantamento dos principais termos relacionados aos negócios no mercado BOP, foi necessário estabelecer critérios de inclusão das empresas nesse mercado. Para tal, um novo levantamento bibliográfico foi desenvolvido, haja vista que essa não é uma definição única. A partir deste levantamento, foi possível iniciar a construção de um *codebook*, ou seja, um instrumento pré-elaborado para coleta das informações que compuseram o banco de dados. Buscou-se levantar informações sobre potenciais negócios das empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra na BOP. Para tal, observando diferentes formas que esses negócios poderiam acontecer, subdividiu-se essa seção em cinco variáveis observáveis, sendo: (1) Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP; (2) a empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais; (3) treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP; (4) investimento em infraestrutura local para comunidades BOP; e (5) ações que podem representar negócios na BOP.

Na segunda etapa, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, haja vista, que se destina à descrição de características da população das empresas multinacionais brasileiras. Uma das características desse tipo de pesquisa, na explicação de Gil (2008) é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a observação sistemática, por meio de uma pesquisa documental. A pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2008). Para o autor (2008) a diferença entre os dois tipos de pesquisa está na natureza das fontes de dados, pois a pesquisa documental se utiliza de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda devem ser elaborados / organizados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa documental se caracteriza por analisar documentos originais da empresa (arquivos, cartas...), bem como, documentos que já tiveram algum tipo de processamento, como relatórios, demonstrativos, tabelas, entre outros. Nesse

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

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

Na prática, foram analisados 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.

Foram analisados documentos datados a partir de 2002, ano este, considerado como ano de início das discussões sobre o papel das MNCs no desenvolvimento de negócios na BOP. Contudo, nem todas as empresas possuíam relatórios publicados em todos os anos, sendo assim, analisados os materiais disponíveis para consulta em cada uma das empresas analisadas. O levantamento de dados aconteceu entre os meses de fevereiro e julho de 2017, e resultou em uma planilha eletrônica, bem como, em relatórios individuais sobre as empresas analisadas.

A análise dos dados predominantemente qualitativos ocorreu por meio de análise de conteúdo. Bardin (2004) organiza e separa a técnica de análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, na primeira fase, a pré-análise, foi organizado todo material que utilizado na análise dos dados, de modo que este se torne operacional e sistemático, buscando ordenar as ideias. A segunda fase se caracterizou pela exploração do material. Nela foram definidas as categorias, as unidades de registro e as unidades de contexto nos documentos e os sistemas de codificação. Essa etapa é fundamental para não inviabilizar ou comprometer a riqueza da identificação dos dados. Essa fase caracteriza-se pela descrição analítica, a qual se submete a um profundo estudo, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (Bardin, 2004). Na terceira fase foi procedido o tratamento dos resultados da pesquisa, conferência e interpretação das informações adquiridas e observadas por meio de análise profunda dos dados. Nessa etapa buscou-se condensar as informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais, por meio da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2004).

4 Resultados

O Quadro 1 apresenta o resumo do levantamento das ações das empresas multinacionais brasileiras no mercado BOP, a partir da análise documental, descrita no método.

--- Insira o Quadro 1 aqui ----

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

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

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

Sobre o investimento em infraestrutura local para comunidades BOP, verifica-se a inferência de empresas do ramo da construção (especificamente a Camargo Correa) e de eletricidade (no caso a Cemig) e cosméticos (Natura) que, de certo modo, possuem negócios amplamente impactantes nas regiões que atuam. Nesse sentido, investir em infraestrutura para as comunidades é de certo modo, uma troca pelo impacto causado. As outras empresas, Klabin, Eliane e Banco do Brasil, mostram evidências que esta é uma ação pontual de investimento, e não necessariamente uma prática regular. Pode-se inferir ainda que, as multinacionais JBS, Metalfrio, Marfrig, Tigre, Braskem, WEG, Vicunha Têxtil, Grupo Ultra e a Algar Tech mostram apenas evidências de localização na BOP, não tendo sido observadas evidências sobre outras ações neste mercado.

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

5 Discussão dos Resultados

Neste estudo analisou-se se as empresas multinacionais brasileiras vêm desenvolvendo negócios na BOP e como operam nesses mercados. Baseada na construção teórica existente sobre o desenvolvimento de negócios na BOP, partiu-se do pressuposto de que as empresas multinacionais são capazes de contribuir para o alívio da pobreza criando atividades comerciais nesses mercados (Kolk; Van Tulder, 2010), por possuírem *know-how* tecnológico e de gestão (Sa'nchez; Ricart; Rodriguez, 2007; Simanis; Hart; Duke, 2008).

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

Embora este estudo não tenha comparado sistematicamente empresas MNCs e domésticas, pode-se inferir que as empresas analisadas possuem um pequeno número de iniciativas na BOP, corroborando com os achados de Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), que inferem que grande maioria das iniciativas vem de pequenas empresas locais. Verifica-se, contudo, que há MNCs mais engajadas, seja como uma oportunidade de expansão de seus mercados mais tradicionais (como é o caso do Banco Bradesco e Banco do Brasil) ou então, como uma necessidade pela realidade que cerca a empresa (como é o caso da Vale, Artecola, Natura e Klabin). Essa constatação levanta a segunda contribuição à teoria dessa pesquisa. Somente uma pequena parcela das MNCs desenvolveram produtos para atender a demanda dos mercados BOP, isto é, tratam esse extrato como potencial mercado. Isso mostra que, apesar das expectativas da literatura em as empresas multinacionais assumirem responsabilidade na oferta de produtos e serviços úteis e acessíveis (Prahalad, 2010; Sa'nchez; Ricart; Rodriguez, 2007; Simanis; Hart; Duke, 2008), a realidade das empresas analisadas ainda não reflete essa responsabilidade no desenvolvimento de mercados BOP.

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

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

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

Ao se verificar que as empresas analisadas ainda se voltam em intervir nas condições ambientais da região, cabe levantar uma outra discussão pertinente. Esta ação pode não representar um negócio na BOP na ideia de transformá-los em um grupo capaz de consumir, e sim, uma demanda da comunidade junto à empresa, no sentido de retornar à comunidade uma parte dos seus lucros ou ganhos auferidos naquele ambiente. Nesta perspectiva, em nível teórico, a responsabilidade social pode explicar esse comportamento, sob a lente proposta por Kolk e Van Tulder (2010), onde estes sustentam que a RSO pode gerar vantagens financeiras e de mercado para as MNCs.

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

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

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

A última constatação e recomendação para a prática, direciona-se aos acionistas e diretores das MNCs. Evidente que a teoria reconhece que os gestores irão considerar em sua estratégia corporativa ações capazes de gerar vantagens competitivas em mercados internacionais. Nesse sentido, embora o mercado da BOP envolva uma série de dificuldades, recomenda-se que ele seja observado por suas vantagens únicas para as empresas, como um mercado grande – em termo de número de consumidores – e as suas altas taxas de crescimento, oportunidades de inovação e diluição dos custos gerais.

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

isso, o melhor caminho, acima de tudo, é o respeito aos consumidores da base da pirâmide como indivíduos – e isso é uma ação que todas as empresas podem desenvolver.

6 Conclusões

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

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

Assim como qualquer pesquisa, mesmo tendo atingido seu objetivo, cabe levantar suas limitações – algumas inerentes ao tipo de pesquisa, outras ao método de pesquisa, e por fim, por sua amostra. Em primeiro lugar, deve-se levantar a dificuldade de conduzir pesquisas com empresas brasileiras. Isso porque, empresas brasileiras, de um modo geral, não publicam suas informações ao público, principalmente por considerarem que isso pode dar aos concorrentes acesso a informações competitivas importantes. A amostra das empresas utilizada na análise também pode ser vista com uma limitante da pesquisa. Esta amostra pode não ser representativa de todas as empresas multinacionais brasileiras, tratando-se de um levantamento do tipo *survey* que resulta no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Ao mesmo tempo, utilizar-se deste *ranking* deu importante base a pesquisa, pois foi possível conhecer, essencialmente os índices relativos a internacionalização das empresas – sendo elas, efetivamente caracterizadas como empresas multinacionais.

A partir dos resultados auferidos na pesquisa, bem como, da discussão proposta, uma série de 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.

A segunda questão de pesquisa se refere ao papel do empreendedor ou da equipe da gestão das MNCs no desenvolvimento de negócios na BOP. Já há algumas evidências sobre o papel da liderança influenciar a RSO e que essa pode criar valor nos mercados BOP (Lakshman, 2009), que podem contribuir ou iniciar o desenvolvimento de uma pesquisa neste tema. Outra lacuna e possibilidade natural de pesquisa, surge dos resultados desta pesquisa. Recomenda-se que as empresas que foram identificadas como as mais engajadas devem ter suas ações e escolhas estratégicas no mercado BOP investigadas em profundidade de modo a verificar se estes negócios geram vantagens competitivas, e se geram, quais são as vantagens em explorar este mercado.

Referências

Ahmed, J. U. (2010) Documentary research method: New dimensions, *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1): 1-14

Anderson, J.; Markides, C. (2007) Strategic innovation at the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83-88

Angeli, F.; Jaiswal, A.K. (2015) Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective, *Long Range Planning*, 48:182-199

Ansari, S.; Munir, K.; Gregg, T. (2012) Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4): 814-842

Austin, J.; Marquez, P.; Reficco, E.; Berger, G.; Fedato, C.; Fischer, R. M. (2007) Building new business value chains with low-income sectors in Latin America. In: Rangan, K.; Quelch, J.; Herrero, G.; Barton, B. (eds). *Business solutions for the global poor: Creating social and economic value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 193-206.

Bailey, K. D. (1994) *Methods of social research*. 4. ed. New York: Free Press

Banerjee, A. V.; Duflo, E. (2007) The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1): 141-167

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

Bardin, L. (2004) *Análise de conteúdo.* 3.ed. Lisboa: Edições 70.

Bellak, C. (2004) How domestic and foreign firms differ and why does it matter? *Journal of Economic Surveys*, 18: 483-514

Beltrão, R. E.; Nogueira, F. A. (2011) 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

Bhattacharya, A.K.; Michael, D.C. (2008) How local companies keep multinationals at bay. *Harvard Business Review*, 6: 84-95

Bm&Fbovespa. (2017) 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.

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

Chacar, A.S.; Celo, S.; Thams, Y. (2010) The Performance of Multinational Affiliates versus Domestic Firms. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4): 47-60.

Cheung, M.; Belden, M. (2013) Beyond Business Basics at the Base-of-the-Pyramid: the Perspectives of Multinational Corporations. *Business Management Dynamics*, 3(6): 27-32

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

D'andrea, G.; Marcotte, D.; Morrison, G.D. (2010) Let Emerging Market Customers Be Your Teachers. *Harvard Business Review*, 88(12): 115-120.

Davidson, K. (2009) Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: Where CSR Meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1): 22-32.

Davies, J.; Lluberas, R.; Shorrocks, A. (2016) Credit Suisse - *Global Wealth Report 2015*. Disponível em: https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E. Acesso em mar./2016.

Dubiel, A.; Ernst, H. (2013) *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, p.100-114.

Dunning, J.H. (1973) The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25: 289-336

Gil, A.C. (2018) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas

Gupta, V.; Khilji. S.E. (2013) Revisiting fortune at base of the pyramid (BOP). *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1): 8-26.

Habib, M.; Zurawicki, L. (2010) The Bottom of the Pyramid: Key Roles for Businesses. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (5): 23-32.

Hahn, R. (2009) The Ethical Rational of Business for the Poor – Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84 (3): 313-324.

Hair Jr., J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, A.R.L.; Black, W.C. (2005) *Análise multivariada de dados.* 5ªed. Porto Alegre: Bookman.

Hammond, A.L.; Kramer, W.J.; Katz, R.S.; Tran, J.T.; Walker, C. (2007) *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington/DC: World Resources Institute.

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

Hart, S. (2010) *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, (p.79-102).

Hart, S.; Christensen, C.M. (2002) The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44 (1): 51-56.

Hart, S.; London, T. (2005) Developing native capability. *Stanford Social Innovation*, 3 (2): 28-33

Hillman, A. J.; Wan, W.P. (2005) The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36: 322-340

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

Kolk, A.; Rivera-Santos, M.; Rufin, C. R. (2014) Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. *Business & Society*, 53 (3), 338-377.

Kolk, A.; Van Tulder, R. (2010) International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19: 119-125.

Kostova, T.; Zaheer, S. (1999) Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24: 64-81

Lakshman, C. (2009) Corporate social responsibility through knowledge leadership in India: ITC Ltd and Y.C. Deveshwar. *Asian Business and Management*, 8 (2): 185-203.

London, T.; Anupindi, R.; Sheth, S. (2010) Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63: 582-594

London, T.; Hart, S. L. (2004) Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370.

Luo, Y. (2007) From foreign investors to strategic insiders: shifting parameters, prescription and paradigms for MNCS in China. *Journal of World Business*, 42(1): 14-34.

Moura, E. O.; Machado, A. G. C.; Bispo, M. S. (2015) O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: o caso do programa empreender bananeiras. *Gestão & Conexões***,** 4 (2): 84-104.

Peng, M.W.; Sun, S.L.; Pinkham, B.; Chen, H. (2009) The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspective*, 23 (4) 63-81.

Prahalad, C. K. (2012) Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1): 6-12.

Prahalad, C.K. (2010) *A riqueza na base da pirâmide*: erradicando a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman

Prahalad, C. K. (2005) *The fortune at the bottom of the pyramid*: Eradicating poverty through profits. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing

Prahalad, C. K.; Hart, S. L. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26 (1): 1-14.

Prahalad, C. K.; Hart, S. L. (2008) The fortune at the bottom of the pyramid. *Estratégia e Negócios*, 1(2): 1-23

Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2002) Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9): 4-11.

Rabino, S. (2015) The bottom of the pyramid: an integrative approach. *International Journal of Emerging Markets*, 10 (1): 2-15.

Rivera-Santos, M.; Rufin, C. (2010) Global village vs. small town: Understanding networks at the base of the pyramid. *International Business Review*, 19 (2): 126-139

Sa´Nchez, P.; Ricart, J. E.; Rodriguez, M. A. (2007) Influential factors in becoming socially embedded in low-income markets. *Greener Management International*, 51 (1)

Schuster, T.; Holtbrügge, D. (2012) Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *International Business Review*, 21: 817-830

Schuster, T.; Holtbrügge, D. (2014) Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (1): 43-59

Sharma, S.; Hart, S. (2006) Base of the pyramid: Predicting MNC entry and success. In: Academy of Management Annual Meeting, Atlanta/GA, *Proceedings*… Atlanta/GA.

Si, S.; Yu, X.; Wu, A.; Chen, S.; Chen, S.; Su, Y. (2015) Entrepreneurship and poverty reduction: A case study of Yiwu, China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1): 119-143

Silva, J. T., Jr.; Gonçalves, S. M. S.; Calou, A. L. (2008) 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

Simanis, E.; Hart, S.; Duke, D. (2008) The base of the pyramid protocol: Beyond 'Basic Needs' business strategies. *Innovations*, 3 (1): 57-84

Terence, A.C.F; Escrivão Filho, E. (2006) Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. Encontro da Engenharia da Produção-ENEGEP, 26, Fortaleza/CE, *Anais*… Fortaleza/CE

Venn, R.; Berg, N. (2013) Building competitive advantage through social entrepreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2 (1): 104-127

Viswanathan, M.; Seth, A.; Gau, R.; Chaturvedi, A. (2009) Ingraining Product-Relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation. *Journal of Macromarketing*, 29(4): 406-425

Viswanathan, M.; Sridharan, S. (2012) Product development for the BOP: Insights on concept and prototype development from university-based student projects in India. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1): 52-69

Wood, V. R.; Pitta, D. A.; Franzak, F. J. (2008) Successful marketing by multinational firms to the Bottom of the Pyramid: connecting share of heart, global "umbrella brands", and responsible marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 25 (7): 419-429.

Yamashita, A. P.; Rego, R. A. (2009) Bancos e microfinanças: lucro e inclusão social no atendimento do mercado da base da pirâmide. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 6 (1): 100-113

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

Zaheer, S. (1995) Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38: 341-363.

ISSN: 2317-8302

Apêndice

Ação	Base teórica	Empresas	
Lançamento de produtos destinados ao mercado da BOP	➢ Prahalad (2010) ➢ Inflection Point Capital Management Report ➢ Austin et al. (2007)	➢ Banco Bradesco ➢ Banco do Brasil	
A empresa se localizar em comunidades BOP, sendo a geração de empregos uma intervenção nas condições ambientais;	➢ Prahalad (2010) ➢ Schuster e Holtbrügge (2014a) ➢ Si et al. (2015)	➢ Iochpe-Maxion ➢ Intercement ➢ Artecola ➢ JBS ➢ Metalfrio ➢ Magnesita ➢ Marfrig ➢ Banco do Brasil ➢ Algar Tech	➢ Votorantim ➢ Tigre ➢ Vale ➢ Braskem ➢ WEG ➢ Vicunha Têxtil ➢ Banco Bradesco ➢ Klabin ➢ Grupo Ultra
Treinamento e educação para empresários localizados em comunidades BOP	➢ Prahalad (2010) ➢ Inflection Point Capital Management Report ➢ Austin et al. (2007) ➢ Schuster e Holtbrügge (2014a) ➢ Si et al. (2015)	➢ Iochpe-Maxion ➢ Intercement ➢ Stefanini ➢ Artecola ➢ Magnesita ➢ Votorantim ➢ Vale	➢ Indústrias Romi ➢ Natura ➢ Braskem ➢ Banco Bradesco ➢ Klabin ➢ BRF ➢ Cemig
Infraestrutura local para comunidades BOP	➢ Prahalad (2010) ➢ Schuster e Holtbrügge (2014a)	➢ Construtora Camargo Corrêa ➢ Klabin ➢ Eliane	➢ Cemig ➢ Natura ➢ Banco do Brasil

Quadro 1 – Resumo do levantamento das ações das empresas multinacionais no mercado BOP
Fonte: dados da pesquisa (2017)