

## **QUADRO DE ANÁLISE PARA EMPRESAS ATUANTES NA BASE DA PIRÂMIDE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE**

**RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)  
rodrigolms.silva@gmail.com

**FARLEY SIMON MENDES NOBRE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)  
fsmnobre@gmail.com

**THÁLITA ANNY ESTEFANUTO ORSIOLLI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)  
thalitanny@gmail.com

## **Introdução**

O problema da pobreza permanece como um dos mais graves e abrangentes da humanidade. Sua solução depende de uma série de ações que exigem, entre outras questões, a atuação de múltiplos agentes, como as empresas. Diante disso, a perspectiva da Base da Pirâmide (BoP) foi proposta, em Prahalad e Hart (2002), buscando a aproximação entre as empresas e as comunidades pobres do mundo com o objetivo de aumentar os mercados de consumo e melhorar a qualidade de vida dessas populações.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Entretanto, uma série de questões foram levantadas após a divulgação dos primeiros trabalhos sobre a perspectiva BoP, incluindo a dificuldade da redução da pobreza juntos às populações e da incapacidade ambiental para o fornecimento de recursos e absorção de resíduos desse novo mercado. Diante dessa problemática, este artigo tem o objetivo de analisar as empresas atuantes na Base da Pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade

## **Fundamentação Teórica**

Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se a perspectiva teórica da BoP, formulada em 2002 a partir das publicações de C. K. Prahalad e S. Hart, bem como as pesquisas mais recentes sobre o tema. Além disso, as publicações sobre os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade foram relacionadas à perspectiva da BoP.

## **Metodologia**

Para cumprir o objetivo deste artigo, desenvolveu-se uma análise integrativa (TORRACO, 2005) com as publicações listadas na base Wef of Science envolvendo a perspectiva BoP. A partir dos critérios da aplicação dos critérios de exclusão e inclusão, 100 publicações foram analisadas a fim de responder quais os critérios que uma empresa deveria contemplar para atuar junto à BoP. Tal análise resultou na identificação de 21 critérios, divididos em 5 categorias analíticas e 6 tipologias de empresas.

## **Análise dos Resultados**

A proposta de quadro de análise para empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a sustentabilidade conta com 21 critérios, divididos em 5 categorias (tradicional, adequada, inovadora, benefícios mútuos e adequação ambiental). A partir disso, desenvolveram-se 6 tipologias de empresas atuantes na BoP e suas relações com a sustentabilidade.

## **Conclusão**

O quadro de análise desenvolvido neste artigo possui relevância teórica ao propiciar uma análise mais pragmática à área de estudos BoP e por associar categorias e critérios às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade. Quanto à relevância prática, acredita-se que o quadro analítico desenvolvido poderá servir como uma base de consulta às empresas com atuação na BoP com intenção de analisar sua relação com a BoP e com as dimensões da sustentabilidade.

## **Referências Bibliográficas**

- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

# QUADRO DE ANÁLISE PARA EMPRESAS ATUANTES NA BASE DA PIRÂMIDE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE

## INTRODUÇÃO

No decorrer da história, a humanidade atingiu melhores condições de vida e isso se deve, em partes, pela Revolução Industrial e pelo sistema capitalista (EASTERLIN, 2000; JOHNSON, 2000). Porém, estes benefícios não foram estendidos a todas as populações, resultando vários problemas econômicos e sociais, mais comumente verificados em países pobres e em desenvolvimento (HART, 2005). Diante desses números expressivos sobre pobreza e das consequências que isso traz, há a necessidade da reunião de forças entre diversos agentes como governos, Organizações Não Governamentais (ONGs), instituições de ajuda humanitária e organizações empresariais com estratégias que busquem ações para aliviar a pobreza no mundo.

A vista do número de pessoas em situação de pobreza no mundo e de suas necessidades básicas insatisfeitas, C. K. Prahalad e Stuart L. Hart (2002) estenderam seus estudos até a formulação, em 2002, do conceito Base da Pirâmide (BoP). Nele, a nova onda de crescimento das organizações consistiria no atendimento dos mercados mais pobres do mundo, até então pouco focado pelas estratégias organizacionais. Em contrapartida, com a integração das comunidades mais pobres do mundo ao mercado global, a pobreza seria aliviada (PRAHALAD; HART, 2002). Entretanto, a inclusão das comunidades mais pobres do mundo no mercado consumidor global tradicional agravaria uma série de problemas, especialmente os relacionados ao meio ambiente, ao uso intensivo de recursos e ao descarte de resíduos. Contudo, o planeta apresenta, há décadas, sinais de desgaste e de incapacidade de manutenção da biodiversidade e dos recursos naturais, elementos fundamentais para a manutenção da vida (UNEP, 2014).

Diante da problemática entre necessidade de criação de valor na base da pirâmide econômica mundial, a fim de melhorar a condição de vida de seus integrantes, de aliviar a pobreza no mundo, de buscar novas oportunidades de negócios para as empresas e da incapacidade desse desenvolvimento ocorrer aos moldes tradicionais de consumo, com enfoque predominantemente econômico, este estudo objetiva **analisar as empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade**. Para cumprir este objetivo, propõem-se um quadro de análise para classificação e análise da atuação de empresas na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade a partir de uma análise integrativa das publicações sobre a perspectiva BoP para o período de 1998 a 2015. Nesse sentido, este artigo se encontra estruturado nas seguintes seções: a) a presente introdução; b) perspectiva base da pirâmide; c) sustentabilidade; d) procedimentos metodológicos; e) proposta de quadro de análise e análise da atuação de empresas na base da pirâmide; f) considerações finais.

## BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

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

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

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

A partir das críticas resumidas anteriormente, a perspectiva BoP passou por um processo de remodelação e no trabalho de Simanis e Hart (2008) foi reconhecido que o conceito formulado por Prahalad & Hart (2002) era focado fora das comunidades carentes e nem sempre o desenvolvimento da base da pirâmide era alcançado. Diante disso, a proposta BoP passou para a sua segunda geração ou, como ficou conhecida, BoP 2.0. Segundo Simanis e Hart (2008), a segunda geração BoP requer um processo incorporado de co-invenção e co-criação capaz de trazer as corporações para perto das comunidades BoP por meio de parcerias de negócios. Na BoP 2.0, as empresas passariam de ouvintes profundos dos consumidores pobres, característica das percepções iniciais da BoP, para instituições comprometidas com a população pobre, capazes de manter diálogos profundos com a população, dotadas de imaginações expandidas sobre novos modelos de negócios com a finalidade de benefícios mútuos. Nessa fase da literatura da BoP, a base da pirâmide mundial passaria a ser vista como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, funcionários, além de consumidores (SIMANIS; HART, 2008).

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

A partir de tais contribuições teóricas, a perspectiva BoP permitiu várias associações com outras áreas de estudo, entre elas, modelos de negócios e criação de valor social na BoP (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014), responsabilidade social corporativa e a BoP (DAVIDSON, 2009) e dimensões da sustentabilidade e BoP (GOLD; HAHN; SEURING, 2013). Tais estudos, como se pode observar, buscam uma associação entre a perspectiva BoP e alguma das dimensões da sustentabilidade, demonstrando o interesse de novos estudos que envolvam tais aspectos ou outro elemento relacionado, assim como neste estudo. Desta forma, a próxima seção trata a questão da sustentabilidade empresarial e sua relação com a BoP.

## SUSTENTABILIDADE

De acordo com Easterlin (2000), Johnson (2000) e Hart (2005), a humanidade, ao longo dos anos, conquistou melhores condições de vida. Em meio a essa dinâmica, várias transformações sociais, econômicas e políticas ganharam força e criaram um novo ambiente institucional propício para a criação de grandes corporações que se beneficiaram da oportunidade para gerir seu capital de forma a maximizar a produtividade, aumentar as aspirações de consumo da sociedade e, por fim, aumentar o lucro do acionista (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009). Todavia, essa mesma evolução criou uma série de problemas relacionados à degradação ambiental e social (NOBRE; WALKER; HARRIS, 2012; ROGERS; JALAL; BOYOD, 2008). Em meio a tal cenário, as preocupações com o meio ambiente se fortaleceram nas décadas de 1960 e 1970 quando vários debates foram iniciados para a discussão dos problemas decorrentes da exploração ambiental. No relatório “The Limits to Growth”, desenvolvido pelo Club of Rome, foram apontadas várias questões, como a de que o planeta não suportaria o crescimento populacional no século XXI, pois com o aumento do consumo haveria escassez de recursos naturais e de fontes energéticas, onde o planeta não conseguiria suprir tal necessidade (MEADOWS *et al.*, 1972).

Em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCDE) publicou o estudo intitulado “Our Common Future”. Nele foi cunhado o termo desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (WCDE, 1987, p. 54). Após a publicação de alguns relatórios e várias Conferências Mundiais, a discussão sobre sustentabilidade passa a abranger desde as esperas governamentais às organizacionais (STEURER *et al.*, 2005), destacando-se nas discussões organizacionais quando John Elkington adaptou tal ideia para as empresas e desenvolveu o termo *Triple Bottom Line* (TBL).

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

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

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

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

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

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

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

Após a etapa de seleção dos artigos, deu-se início à análise. A técnica de análise integrativa, definida como “a forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura que representa um

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

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

## **PROPOSTA DE QUADRO DE ANÁLISE PARA EMPRESAS ATUANTES NA BOP E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE**

O quadro de análise proposto neste artigo é composto por vinte e um critérios divididos em cinco categorias de orientações de negócio: a primeira categoria aborda uma atuação tradicional de empresas nos mercados BoP ao destacar os aspectos estratégicos que poderiam ser analisados nessas organizações; a segunda está relacionada com produtos e serviços para o adequado atendimento das necessidades das comunidades pobres; a terceira busca levantar elementos de análise relacionados aos diversos tipos de inovações para o atendimento de populações BoP; já a quarta categoria trabalha a questão dos benefícios mútuos que podem ocorrer quando empresas decidem atuar junto às comunidades pobres do mundo, além dos benefícios econômicos para a organização; já a quinta e última categoria de análise proposta está relacionada com a necessidade de atendimento das questões ambientais. Estas informações podem ser verificadas com maior detalhamento no Quadro 1:

<b>Categoria</b>	<b>Critério</b>	<b>Características</b>	<b>Referência</b>
<b>Tradicional</b>	Molde das aspirações	Necessidade de apresentar os produtos e serviços às populações de baixa renda, explicando suas funcionalidades e até ofertando treinamentos específicos.	Prahalad (2012), Dey et al (2013).
	Facilidade de pagamento/ crédito	Para que a população BoP possa acessar produtos e serviços anteriormente inacessíveis, muitas vezes há a necessidade da oferta de linhas de crédito específicas.	Prahalad e Hart (2002), Anderson e Markides (2007), Tashman e Marano (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010) Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011) e Kay e Lewenstein (2013).

	BoP como um novo mercado	Visualizar a população de baixa renda como um novo mercado repleto de necessidades insatisfeitas.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), London e Hart (2004), Arnould e Mohr (2005), Hart (2005), Chesbrough, Ahern, Finn e Guerras (2006), Anderson e Markides (2007), Kumar et al (2007), Seelos e Mair (2007), Vachani e Smith (2008), London (2009), Acosta et al (2011), Ahlstrom (2010), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), Elaydi e Harrison (2010), Klemz, Boshoff e Mazibuko (2010), Kumar, et al (2010), Parthasarathy (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Acosta et al (2011), Ray e Ray (2011), Aoyama e Parthasarathy (2012), Arnold e Williams (2012), Cholez et al (2012), London e Anupindi (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Rivera-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Blowfield e Dolan (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Foster e Heeks (2013b), Jun, Lee e Park (2013), Karippacheril et al (2013), Kay e Lewenstein (2013), Pervez et al (2013), Sesan et al (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Simanis e Duke (2014).
<b>Adequada</b>	Melhor relação preço-desempenho	Para atender o mercado consumidor da BoP, produtos e serviços devem possuir boa relação preço-desempenho. Isso está relacionado com a impossibilidade da substituição frequente de produtos com curto período de utilização, bem como a incapacidade de grandes investimentos em produtos ou serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammon (2002), Arnould e Mohr (2004), Anderson e Markides (2007), Karnani (2007)b, Vachani e Smith (2008), Ahlstrom (2010), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Tashman e Marano (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholez, Trompette, Vinck e Reverdy (2012), Mahama (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Simanis (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Boateng, Hinson, Galadima e Olumide (2013), Kay e Lewenstein (2013), Lim, Han e Ito (2013) e Themaat, et al. (2013).
	Produtos com qualidade/resistentes	Grande parte dos mercados BoP estão localizados em ambientes hostis, rodeados por poeira, condições insalubres e uso inadequado por parte de seus integrantes. Portanto, tais produtos precisam oferecer maior resistência do que aqueles presentes em mercados desenvolvidos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Vachani e Smith (2008), Ray e Ray (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Reynoso et al. (2015)
	Novas estratégias de Marketing	Inclui a remodelagem de embalagens para porções menores (com o objetivo de reduzir o preço), a adoção de novas estratégias de marketing e propaganda focadas nos mercados BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Anderson e Markides (2007), Kumar, Baisya, Shankar e Momaya (2007), Vachani e Smith (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Ray e Ray (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Viswanathan et al. (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Themaat et al. (2013), Upadhyaya et al. (2014), Wentzel, Diatha e Yadavalli (2013), Simanis e Duke (2014), Angeli e Jaiswal (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local	Os produtos vendidos para a BoP devem levar em consideração suas necessidades, que nem sempre são as mesmas dos mercados desenvolvidos, e a cultura local. Além disso, ao remodelar produtos e serviços para a BoP, devem ser considerados o nível de habilidade de usuário e das dificuldades estruturais no acesso a bens e serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Ray e Ray (2011), Halme, Lindeman e Linna (2012), Nakata e Weidner (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Dey et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Themaat, et al. (2013), Wentzel, Diatha e Yadavalli (2013), Angeli e Jaiswal (2015), Pansera e Owen (2015) Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Melhorar os canais de distribuição	Há necessidade de melhorar o acesso da população BoP aos produtos e serviços por meio de novos sistemas de distribuição capazes de atravessar longas distâncias até comunidades rurais e periferias de pequenas cidades, muitas vezes longes dos grandes centros urbanos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Vachani e Smith (2008), Cooney e Shanks (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Prahalad (2012), Themaat et al. (2013).



<b>Inovadora</b>	Inovação em produtos e serviços	Somente mudanças incrementais em produtos e serviços podem não ser capazes de atender as necessidades das populações BoP. Diante disso, muitas vezes há a necessidade de criar produtos e serviços desenhados especificamente para as necessidades dos mercados em desenvolvimento.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), London e Hart (2004), Hart (2005b), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Vachani e Smith (2008), Ahlstrom (2010), Kumar et al. (2010), Parthasarathy (2010), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Kaplinsky (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Aoyama e Parthasarathy (2012), Cholez et al. (2012), Nakata e Weidner (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Berger e Nakata (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Lim, Han e Ito (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Silvestre e Neto (2014) Simanis e Duke (2014), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Inovação em processos	A atuação em mercados BoP, muitas vezes, exige inovação nos processos estabelecidos. Processos logísticos, por exemplo, podem ser repensados para operarem em locais de difícil acesso e em países onde não há estrutura logística suficiente.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013).
	Inovação em modelos de negócio	Atender o mercado BoP vai muito além de simplesmente reduzir os preços dos produtos, mas está relacionado com modelos de negócio inovadores criados especificamente para necessidades específicas das populações BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Cooney e Shanks (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Gold, Hahn e Seuring (2013), Jun, Lee e Park (2013), Themaat et al. (2013).
	Inovação disruptiva	Novas maneiras podem ser necessárias para a realização de algumas atividades, e isso envolve a inovação disruptiva relacionada à alteração de mercado. Com isso, alguns intermediários podem ser desnecessários, reduzindo o custo de produtos direcionados para a BoP, por exemplo.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Hall, Matos e Martin (2014) e Ramani e Mukherjee (2014).
	Inovações <i>Bottom-up</i>	Inovações desenvolvidas com foco nos mercados BoP e que, na sequência, podem ser adaptadas para os mercados do topo (movimento <i>bottom-up</i> )	Prahalad e Hart (2002), Hart e London (2004), Hart (2005), Viswanathan et al. (2009), Kaplinsky (2011), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).
	Inovação aberta	Inovações desenvolvidas com o auxílio de outros agentes, além da empresa principal.	(George et al., 2014)
<b>Benefícios mútuos</b>	Diálogos profundos	Para que as organizações consigam atender eficazmente os mercados BoP, elas devem compreender completamente o que os potenciais clientes têm a dizer e, a partir disso, devem manter um diálogo constante com esses clientes. Esses diálogos podem ser melhorados por meio da promoção de sistemas de informação e comunicação entre a BoP e a empresa.	Hart e London (2004), Arnould e Mohr (2005), Akula (2007), London (2009), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Webb, Kistruck, Ireland e Ketchen Jr. (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Halme, Lindeman e Linna (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), VanSandt e Sud (2012), Viswanathan et al. (2012), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Pervez et al. (2013), Themaat et al. (2013), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Replicabilidade/e scalabilidade	Devido à grande dimensão dos mercados BoP, os produtos e serviços destinados a este público devem ser replicáveis ou escaláveis para outras comunidades.	Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Ramani e Mukherjee (2014) e Sutter, Kistruck e Morris (2014).

<p>Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais</p>	<p>Atuar em mercados BoP exige uma relação próxima com os consumidores. Estas relações podem ocorrer de forma direta ou facilitada por meio da ação de ONGs, empresas locais e governos que possuem conhecimento relativo ao mercado local e podem auxiliar a conexão empresa-clientes.</p>	<p>Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Hart e Christensen (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Webb et al. (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholezt, et al. (2012), Halme, Lindeman e Linna (2012), Lindeman (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Mahama (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Rivara-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Arnold e Valentin (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjaauw-Koen-Fa e Omta (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013b), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al., 2014; Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sanneh et al. (2014), Simanis e Duke (2014), Reynoso et al (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).</p>
<p>Estímulos às capacidades locais</p>	<p>Capacitação, treinamento e transferência de competências para as populações (consumidoras ou integrantes da cadeia produtiva) e empresas locais com o objetivo do atendimento das necessidades da empresa e incentivo às ações empreendedoras para fomentar o desenvolvimento local.</p>	<p>Prahalad e Hart (2002), Chesbrough et al. (2006), Karnani (2007)b, Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Elaydi e Harrison (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Gino e Staats (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Viswanathan et al. (2012), Berger e Nakata (2013), Boateng et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Wentzel, Diatha e Yadavalli (2013), George et al. (2014), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).</p>
<p>Co-criação</p>	<p>Criação de produtos, serviços e modelos de negócios em parceria com as populações ou organizações locais com o objetivo de garantir o máximo de satisfação das necessidades dos mercados BoP.</p>	<p>Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Nakata e Weidner (2012), Reficco e Marquez (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Lim, Han e Ito (2013), Pervez et al. (2013), Sesan et al. (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al. (2014), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).</p>
<p>BoP como parceiros de negócios</p>	<p>Além de consumidores, as populações dos mercados BoP podem atuar como fornecedores, funcionários, distribuidores, ou seja, parceiros locais das empresas atuantes em mercados BoP.</p>	<p>Karnani (2007b), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Chelekis e Mudambi (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Munir, Ansari e Gregg (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Boateng et al (2012), Gino e Staats (2012), Lindeman (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjaauw-Koen-Fa e Omta (2013), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Matos e Silvestre (2013), Pervez et al (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).</p>
<p>Adequação ambiental</p>	<p>Dada a dificuldade da manutenção dos recursos naturais frente aos níveis de produção e consumo atual, tal quadro pode ser agravado com a inserção das populações BoP no mercado consumidor global. Portanto, estratégias empresariais e tecnologias adequadas à sustentabilidade ambiental são necessárias como um meio de evitar o desperdício e capaz de eliminar, reduzir ou reciclar matérias-primas e resíduos.</p>	<p>Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Hahn (2009), Ahlstrom (2010), Kumar et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan e Rosa (2010), Ray e Ray (2011), Arnold e Williams (2012), Lindeman (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Sesan et al. (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Pansera e Owen (2015) e Reynoso et al. (2015).</p>

QUADRO 1 – CATEGORIAS E CRITÉRIOS DA BOP

FONTE: Os autores (2016)

Estas cinco categorias de análise, bem como seus vinte e um critérios, foram desenvolvidos para servirem como elementos de análise em estudos sobre empresas atuantes na BoP, uma vez que não foram identificados estudos com esta finalidade na literatura BoP. Além disso, para cumprir o objetivo estabelecido para esta pesquisa, fez-se necessária a associação das categorias de análise e seus critérios com as dimensões da sustentabilidade. Isso levou ao desenvolvimento de seis tipologias de empresas atuantes nos mercados BoP e suas associações com a sustentabilidade.

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

QUADRO 2 – TIPOLOGIA DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NA BOP

FONTE: Os autores (2016)

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

As empresas que se caracterizam na tipologia de **atuação adequada** consideram as reais necessidades das populações de baixa renda e, portanto, possuem maiores perspectivas de sucesso na base da pirâmide do que as empresas caracterizadas na atuação tradicional. A dimensão social não integra a população diretamente à empresa, de modo que há as ações da empresa que proporcionem geração de renda para a essa população. Porém, necessidades a partir de produtos específicos passam a ser atendidas. Também não há preocupação com a dimensão ambiental, visto que a ênfase de tais empresas se destina a ampliar e garantir o mercado consumidor, sem preocupação direcionada ao uso de recursos para fabricação dos produtos, bem como com os resíduos gerados. Pode-se citar, como exemplo de empresa que seria classificada nesta tipologia a Haier Group Co., fabricante líder de eletrodomésticos na China que adaptou a sua máquina de lavar roupa para executar tarefas adicionais, tais como limpeza de legumes e produção de queijo. Estas mudanças ajudaram a aceitabilidade do produto por competitividade dos pobres e aumento da firma (ANDERSON; BILLOU, 2007; MUNIR, ANSARI; GREGG, 2010).

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

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

As empresas com **atuação adequada à dimensão ambiental** são aquelas que consideram a população da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos e retiram sua lucratividade a partir disso. Logo, são empresas que buscam adequar suas estratégias e bens oferecidos à BoP às questões ambientalmente responsáveis no que se refere ao processo de produção ou prestação de serviço. Como são empresas dedicadas ao fornecimento de

produtos com foco na questão ambiental, pouco enfoque é dado às relações de benefícios mútuos com as populações carentes. Para exemplificar esta tipologia de empresas atuantes na BoP, pode-se citar o caso do sistema de iluminação WLED: uma iniciativa da LUTW Foundation para substituir velas e lanternas de querosene, altamente poluentes, por lâmpadas brancas (WLEDs) em várias comunidades carentes no mundo, auxiliando as pessoas em comunidades remotas a obter iluminação doméstica WLED que é útil, saudável, confiável e ambientalmente corretas (HALL; MATOS; MARTIN, 2014).

A última tipologia apresentada caracteriza empresas que buscam contemplar as dimensões econômica, social e ambiental em sua atuação e, por isso, é intitulada como **atuação direcionada à sustentabilidade**. Em sua dimensão econômica envolve a venda de seus produtos e serviços para a base da pirâmide. Concomitantemente, na dimensão social, os integrantes de comunidades carentes passam a assumir papéis efetivos no processo de industrialização de produtos e prestação de serviços, como fornecedores, trabalhadores ou distribuidores e, ainda, como consumidores. Ao gerar renda na base da pirâmide por meio da atuação das empresas, há efetivamente uma contribuição para a diminuição da pobreza. Entretanto, as organizações classificadas nesta tipologia não geram apenas benefícios econômicos e sociais, mas também contribuem para o desenvolvimento ambiental por diminuírem externalidades e desenvolverem de novas tecnologias que permitam adequação ambiental. Como exemplo desta tipologia, pode-se citar o caso das cadeias de abastecimento de café da Starbucks. A parceria entre a Conservation International e a Starbucks Coffee Company é um projeto para construir padrões de sustentabilidade na cadeia de abastecimento, centrado em atividades nos países em desenvolvimento e direcionados a pequenos produtores. A empresa envolve pequenos agricultores locais em sua cadeia de fornecimento, auxiliando-os desde a etapa de obtenção de certificações internacionais, focado na conservação da biodiversidade nas regiões de cultivo de café, até a preparação dos grãos de café para venda (PEREZ-ALEMAN; SANDILANDS, 2008). Por garantirem benefícios econômicos, sociais e ambientais, as empresas assim classificadas são as que possuem maior proximidade com o conceito de sustentabilidade empresarial definido por Elkington (1994).

Embora as características das empresas caracterizadas na última tipologia sejam as mais propícias para contribuição com a sustentabilidade, deve-se destacar que há graus de sustentabilidade, ou seja, nem sempre todas as três dimensões serão amplamente contempladas. Similarmente, pode-se dizer que nem todos os critérios aqui apresentados necessariamente precisam ser satisfeitos, vez que isso dependerá das características da empresa em análise. Logo, a variedade dos critérios está relacionada com a possibilidade de seu uso em estudos de empresas atuantes junto às populações da base da pirâmide.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de estudar de forma conjunta as temáticas BoP e sustentabilidade, o presente artigo buscou analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva da base da pirâmide contribuem para a sustentabilidade. Para isso, foi construído um quadro de análise composto por cinco categorias e vinte e um critérios, que originaram seis tipologias com a função de identificar as contribuições dos negócios BoP para as dimensões da sustentabilidade. Tal quadro possui relevância teórica ao propiciar uma análise mais pragmática à área de estudos da Base da Pirâmide e por associar categorias e critérios às dimensões econômicas, sociais e ambientais. Quanto à relevância prática deste artigo, acredita-se que o quadro analítico aqui desenvolvido poderá servir como uma base de consulta às empresas com atuação na BoP com intenção de analisar sua relação com a BoP e com as dimensões da sustentabilidade e até fornecer um panorama geral sobre como essa relação pode acontecer em diferentes perspectivas.

Sugerem-se mais pesquisas sobre a temática BoP e, principalmente, sua relação com as dimensões da sustentabilidade com a finalidade de melhor esclarecer sua conexão e também a

comparação com os resultados expostos neste estudo. Outra possibilidade para desvendar novos elementos dessa temática seria a utilização de pesquisas de cunho quantitativo, capazes de compreender características de um número maior de empresas dentro da perspectiva BoP e suas principais variáveis. Além de que, a partir do quadro de análise apresentado nesta pesquisa, poderiam ser criadas ferramentas que permitissem uma análise quantitativa a fim de ampliar seu poder de explicação.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, P.; KIM, N.; MELZER, I.; MENDOZA, R. U.; THELEN, N. Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 50-60, 2011.
- AGNIHOTRI, A. Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. **Business Horizons**, v. 56, n. 5, p. 591-599, 2013.
- AHLSTROM, D. Innovation and growth: How business contributes to society. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 11-24, 2010.
- AKTER, S.; RAY, P.; D'AMBRA, J. Continuance of Health services at the bottom of the pyramid: the roles of service quality and trust. **Electronic Markets**, v. 23, n. 1, p. 29-47, 2013.
- Akula, V. Business Basics at the Base of the Pyramid. **Harvard Business Review**, June, p. 53-57, 2008.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83, 2007.
- ANGELI, F.; JAISWAL, A.K. Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. **Long Range Planning**, v. 48, p. 182-199, 2015.
- AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. Research and development facilities of multinational enterprises in India. **Eurasian Geography and Economics**, v. 53, n. 6, p. 713-730, 2012.
- ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, 1904-1914, 2013.
- ARNOLD, D. G.; WILLIAMS, L. H. The paradox at the base of the pyramid: Environmental sustainability and market-based poverty alleviation. **International Journal of Technology Management**, v. 60, n. 2, p. 44-59, 2012.
- ARNOULD, E. J.; MOHR, J. J. Dynamic transformations for base-of-the-pyramid market clusters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 3, p. 254-274, 2005.
- BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. D. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 3, p. 366-370, 2008.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue, 1993.
- BLOK, V.; SJAUW-KOEN-FA, A.; OMTA, O. Effective stakeholder involvement at the base of the pyramid: the case of Rabobank. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, n. 1, p. 39-44, 2013.
- BLOWFIELDA, M.; DOLANB, C.S. Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. **Third World Quarterly**, v. 35, n.1, p. 22-42, 2014.
- BOATENG, R.; HINSON, R.; GALADIMA, R.; OLUMIDE, L. Preliminary insights into the influence of mobile phones in micro-trading activities of market women in Nigeria. **Information Development**, v. 30, n. 1, p. 32-50, 2014.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.
- CALTON, J. M.; WERHANE, P. H.; HARTMAN, L. P.; Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 4, p. 721-733, 2013.
- CASADO-CANEQUE, F.; HART, S. **Base of the Pyramid 3.0 - Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship**. Sheffield-UK: Greenleaf, 2015.
- CHELEKIS, J.; MUDAMBI, S. M. MNCs and micro-entrepreneurship in emerging economies: The case of Avon in the Amazon. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 412-424, 2010.
- CHESBROUGH, H.; AHERN, S.; FINN, M.; GUERRAZ, S. Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. **California Management Review**, v. 48, n. 3, p. 48-61, 2006.
- CHOLEZ, C.; TROMPETTE, P.; VINCK, D.; REVERDY, T. Bridging access to electricity through BOP markets: Between economic equations and political configurations. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, 713-732, 2012.
- COONEY, K.; SHANKS, T. R. W. New Approaches to Old Problems: Market- Based Strategies for Poverty Alleviation. **Social Service Review**, v. 84 n. 1, p. 29-55, 2010.
- DAVIDSON, K. Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: where CSR meets BoP. **Journal of International Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 22-32, 2009.
- DOLAN, C.; ROLL, K. Capital's New Frontier: From "Unusable" Economies to Bottom-of-the-Pyramid Markets in Africa. **African Studies Review**, v. 56, n. 3, p. 123-146, 2013.

EASTERLIN, R. A. The worldwide standart of living since 1800. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 7–26, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

ELAYDI, R.; HARRISON, C. Strategic motivations and choice in subsistence markets. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 651-655, 2010.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: Henriques, A.; Richardson, J (Org.) **The triplebottom line, does it all add up?** London: Earthscan, 2004.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

FOSTER, C.; HEEKS, R. Conceptualising inclusive innovation: Modifying systems of innovation frameworks to understand diffusion of new technology to low-income consumers. **European Journal of Development Research**, v. 25, n. 3, p. 333-355, 2013b.

FOSTER, C.; HEEKS, R. Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid. **Journal of Information Technology**, v. 28, n. 4, p. 296-315, 2013a.

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

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

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

HAHN, R. The Ethical Rational of Business for the Poor - Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development and Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 3, p. 313–324, 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

JAISWAL, A. K. The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? **Innovations**, v. 3, n. 1, p. 85–100, 2008.

JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 525–540, 2005.

JOHNSON, D. G. Population, food and knowledge. **The American Economic Review**, v. 90, p. 1–14, 2000.

JOSE, P. D. Rethinking the BOP: new models for the new millennium—academic perspective. **IIMB Management Review**, v. 20, n. 2, p. 198-202, 2008.

JUN, S.; LEE, D.; PARK, J. Determining business models in bottom-of-the-pyramid markets. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 7, p. 1064-1082, 2013.

KAPLINSKY, R. Schumacher meets Schumpeter: Appropriate technology below the radar. **Research Policy**, v. 40, n. 2, p. 193-203, 2011.

KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.

KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.

KARIPPACHERIL, T. G.; NIKAYIN, F.; DE REUVER, M.; BOUWMAN, H. Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership. **Telecommunications Policy**, v. 37, n. 1, p. 24-34, 2013.

KARNANI, A. 2007. Doing well by doing good—Case study: “Fair & Lovely” whitening cream. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1351-1357, 2007a.

KARNANI, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90–112, 2007b.

KAY, E.; LEWENSTEIN, W. The Problem with the "Poverty Premium". **Harvard Business Review**, v. 91, n. 4, p. 21-23, 2013.

KIM, D. Y.; KUMAR, V.; MURPHY, S. A. European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 6, p. 684-701, 2010.

KLEMZ, B. R.; BOSHOFF, C.; MAZIBUKO, N. E. Business development in emerging markets: the impact on spending behaviour of elderly caregivers of family members with HIV/AIDS in SA. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 13, n. 4, p. 464-476, 2010.

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

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 119–125, 2010.

KRISHNA, A. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012.

KUMAR, A.; BAISYA, R. K.; SHANKAR, R.; MOMAYA, K. Diffusion of mobile communications: Application of Bass diffusion model to BRIC countries. **Journal of Scientific and Industrial Research**, v. 66, n. 4, p. 312, 2007.

LAL DEY, B.; BINSARDI, B.; PRENDERGAST, R.; SAREN, M. A qualitative enquiry into the appropriation of mobile telephony at the bottom of the pyramid. **International Marketing Review**, v. 30, n. 4, p. 297-322, 2013.

LANDRUM, N. E. Advancing the “base of the pyramid” debate. **Strategic Management Review**, p. 1–12, 2007.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, n. 12, p. 391-404, 2013.

LINDEMAN, S. Market formation in subsistence contexts: a study of informal waste trade practices in Tanzania and Brazil. **Consumption Markets & Culture**, v. 15, n. 2, p. 235-257, 2012.

London, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.

London, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.

LONDON, T.; ANUPINDI, R. Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 109, n. 31, p. 12338-12343, 2012.

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

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.

MAHAMA, A. 2012 international year for sustainable energy for all: African Frontrunnership in rural electrification. **Energy Policy**, 48: 76-82, 2012.

MAJUMDER, M. A Critical Approach in Understanding Bottom of the Pyramid Propositions. **Journal of Management & Public Policy**, v. 3, n. 2, p. 18–25, 2012.

MATOS, S.; SILVESTRE, B. S. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 61-73, 2013.

MEADOWS, D. H. et al. **The Limits to growth**: a report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind. New York: Universe Books, 1972.

MENA, S.; DE LEEDE, M.; BAUMANN, D.; BLACK, N.; LINDEMAN, S.; MCSHANE, L. Advancing the business and human rights agenda: Dialogue, empowerment, and constructive engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 161-188, 2010.

MUNIR, K.; ANSARI, S.; GREGG, T. Beyond the hype: taking business strategy to the "bottom of the pyramid". **Advances in Strategic Management**, v. 27, p. 247-276, 2010.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700-1709, 2012.

NAKATA, C.; WEIDNER, K. Enhancing new product adoption at the base of the pyramid: a contextualized model. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 21-32, 2012.

NARAYANAN, Vadake K.; ZANE, Lee J.; KEMMERER, Benedict. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.



NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 499–517, 2013.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. **Organizational and technological implications of cognitive machines: designing future information management systems**. New York: IGI Global, , 2009.

NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.; HARRIS, R. **Technological, managerial and organizational core competencies: dynamic innovation and sustainable development**. New York: IGI Global, 2012.

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

PARTHASARATHY, B. The computer software industry as a vehicle of late industrialization: lessons from the Indian case. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 15, n. 3, p. 247-270, 2010.

PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building value at the top and bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships and sustainability. **California Management Review**, v. 51, n. 1, p. 24-49, 2008.

PERVEZ, T.; MARITZ, A.; WAAL, A. Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid-A conceptual framework. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 16, n. 5, p. 54-66, 2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: how to invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, n. 2, p. 1–17, 2011.

PRAHALAD, C. K. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. New Jersey: Pearson Education India, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the World’s Poor, Profitably. **Harvard Business Review**, 80(9), 48–57, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68–79, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.

RAMACHANDRAN, J.; PANT, A.; PANI, S. K. Building the BoP producer ecosystem: the evolving engagement of Fabindia with Indian handloom artisans. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 2012.

RAMANI, S.V.; MUKHERJEE, V. Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 295-305, 2014.

RANGAN, V. K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. Segmenting the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 6, p. 113-117, 2011.

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, v. 3, n. 5, p. 216-227, 2011.

REYNOSO, J.; KANDAMPULLY, J.; FAN, X.; PAULOSE, H. Learning from socially driven service innovation in emerging economies. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 1, p. 156-176, 2015.

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

RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D. D.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733-746, 2006.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYOD, J. A. **An introduction to sustainable development**. London: Earthscan, 2008.

RUSH, K. L.; ADAMACK, M.; GORDON, J.; LILLY, M.; JANKE, R. Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 50, n. 3, p. 345-356, 2013.

SANCHEZ, P.; RICART, J. E. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. **European Management Review**, v. 7, n. 3, p. 138-154, 2010.

SANNEH, E.S.; HU, A.H.; NJAI, M.; CEESAY, O.M.; MANJANG, B. Making Basic Health Care Accessible to Rural Communities: A Case Study of Kiang West District in Rural Gambia. **Public Health Nursing**, v. 31, n. 2, p. 126-133, 2014.

SANTOS, N.J.C.; LACZNIAK, G.R.; FACCA-MIESS, T.M. The Integrative Justice Model’ as Transformative Justice for Base-of-the-Pyramid Marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 697–707, 2015.

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

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. **International Business Review**, v. 21, n. 5, p. 817-830, 2012.

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

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

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

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

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

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

SIMANIS, E.; HART, S. L. (Org.) **The base of the pyramid protocol: Toward next generation BoP strategy**. Ithaca, NY: Cornell University, 2008. Disponível em: [https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf). Acesso em 10 novembro 2015.

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

STEURER, R. *et al.* Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

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

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

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

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

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

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

UNEP. **Global Environment Outlook (GEO-5): Environment for the future we want - Annual Report**. Disponível em: <[http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5\\_FrontMatter.pdf](http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_FrontMatter.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2014.

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

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

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

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

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

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

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

WEBB, J. W.; KISTRUCK, G. M.; IRELAND, R. D.; KETCHEN JR, D. J. The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 555-581, 2010.

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

WENTZEL, J. P.; DIATHA, K. S.; YADAVALLI, V. S. S. An application of the extended Technology Acceptance Model in understanding technology-enabled financial service adoption in South Africa. **Development Southern Africa**, v. 30, n. 4-5, p. 659-673, 2013.

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