

INTER-RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E A BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE CASO NA REGIÃO AMAZÔNICA

*INTER-RELATIONSHIP BETWEEN SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP AND BOTTOM OF THE
PYRAMID: A CASE STUDY IN THE AMAZON REGION*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i3.401>

Rodrigo Luiz Morais da Silva^a, Thálita Anny Estefanuto Orsiolli^b e Farley Simon Nobre^c

^a **Rodrigo Luiz Morais da Silva**
rodrigolms.silva@gmail.com
Universidade Federal do Paraná

^b **Thálita Anny Estefanuto Orsiolli**
thalitanny@gmail.com
Universidade Federal do Paraná

^c **Farley Simon Nobre**
fsmnobre@gmail.com
Universidade Federal do Paraná

Data de envio do artigo: 13 de Junho de 2016.

Data de aceite: 05 de Dezembro de 2016.

Palavras-chave:

Base da pirâmide. Empreendedorismo sustentável. Região amazônica. Estudo de caso.

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar os benefícios econômicos, sociais e ambientais gerados a partir da inter-relação entre a base da pirâmide (BoP) e empreendimentos sustentáveis. Para isso, utilizou-se do método estudo de caso para analisar uma empresa de médio porte localizada na região amazônica, que adota artesãos, ribeirinhos e indígenas (BoP local) como parceiros de negócios. Entre os resultados do presente estudo, destaca-se a forma como a empresa Alfa gera benefícios aos atores envolvidos ao estimular novas relações de parceria com integrantes da BoP, propiciar a criação de novos negócios na região, impulsionar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e, a partir disso, gerar benefícios mútuos. Tais considerações podem auxiliar o entendimento sobre como a literatura de empreendedorismo sustentável e base da pirâmide podem ser trabalhadas em conjunto à medida que, por exemplo, as dimensões da sustentabilidade são consideradas. No entanto, essa pesquisa possui limitações ao considerar apenas um caso para o entendimento da temática, o que abre espaço para novas contribuições capazes de corroborar ou refutar as conclusões aqui apresentadas.

Keywords:

Bottom of the pyramid. Sustainable entrepreneurship. Amazon region. Case study.

Abstract

This paper aims to identify the economic, social and environmental benefits arising from the interrelationship between the bottom of the pyramid (BoP) and sustainable enterprises. For this, it was used the case study method to analyze a medium-sized company located in the Amazon region, which has artisans, riparian and indigenous (local BoP) as business partners. These considerations may help the understanding about how the sustainable entrepreneurial and bottom of the pyramid literature can be worked together to what extent, for example, the dimensions of sustainability are considered. However, this research has limitations when considering only one case for understanding the subject, which makes room for new contributions to corroborate or refute the conclusions presented here.

1. INTRODUÇÃO

Entre os problemas enfrentados pelas nações em desenvolvimento, a pobreza pode ser considerada um dos mais abrangentes e complexos (KANDACHAR; HALME, 2008). De acordo com dados do World Bank (2016a), estima-se que existam 18,5 milhões de brasileiros vivendo em situação de pobreza. Pode-se dizer que a resolução deste problema é uma questão de relevância para toda a sociedade (ROCHA; SILVA, 2008), a qual exige esforços conjuntos de vários agentes, inclusive das organizações para reduzi-la. De acordo com Hart (2005), as organizações empresariais são atores que concentram grande poder econômico e potencial para ações de real impacto na sociedade, inclusive na redução da pobreza.

Para auxiliar no processo de desenvolvimento das comunidades mais pobres do mundo, desenvolveu-se, no campo da administração estratégica, a perspectiva da Base da Pirâmide (BoP) cuja proposta

destaca oportunidades e novas estratégias de negócios para as empresas atuarem na base da pirâmide socioeconômica de forma a criarem valores nas dimensões econômicas, sociais e ambientais, à medida que incluíssem as populações mais pobres do mundo como consumidores de bens e serviços desenvolvidos ou adaptados às suas necessidades e, ainda, como parceiros de negócios das empresas (PRAHALAD; HART, 2002, SIMANIS; HART, 2008), sendo elas sustentáveis ou não.

A literatura da BoP, desde o seu surgimento, passou por uma série de revisões, inclusive aquelas relacionadas aos efeitos ambientais da inclusão da base da pirâmide no mercado consumidor global (JOSE, 2008), contribuindo para que sua adequação às questões ambientais se tornasse imprescindível (HART, 2011). A conexão entre a perspectiva BoP e o empreendedorismo sustentável, utilizado neste artigo, manifesta-se por meio do desenvolvimento sustentável, caracterizado pelas dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade

(ELKINGTON, 1994). Nesse sentido, pode-se destacar o empreendedorismo sustentável como um tipo de empreendedorismo constituído em concordância com as oportunidades sustentáveis advindas do desequilíbrio de mercado e de falhas sociais e ambientais que possibilitem o surgimento de novos negócios (DEAN; McMULLEN, 2007; COHEN; WINN, 2007; SHEPHERD; PATZELT, 2011). Este tipo de empreendedorismo procura direcionar suas estratégias para a geração de valores econômicos, sociais e ambientais para a sociedade por meio de seus modelos de negócios, processos e produtos, corroborando o desenvolvimento sustentável (PARRISH, 2008; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011).

Enfatiza-se, portanto, que a classe de empreendimentos abordada nesse artigo inclui intrínseco ao seu negócio as dimensões da sustentabilidade, bem como se relaciona aos integrantes da BoP na forma de fornecedores de produtos e parceiros de negócios. Por conseguinte, levanta-se a necessidade de pesquisa sobre os benefícios que podem ser criados a partir da inter-relação entre empresas voltadas ao empreendedorismo sustentável e a base da pirâmide.

Diante dessa problemática, este artigo se propõe em **identificar os benefícios econômicos, sociais e ambientais gerados a partir da inter-relação entre a base da pirâmide e empreendimentos sustentáveis**. Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de médio porte, localizada na região amazônica, produtora de bombons à base de chocolate e frutas regionais, que possui como parceiros de negócios artesãos, ribeirinhos e indígenas, integrantes da BoP local para a confecção de embalagens artesanais.

Embora a relevância do objetivo proposto, Arora e Romijn (2012), Jose (2008), Pitta, Guesalaga e Marshall (2008) e Arnold e Williams (2012) ressaltam que a questão da sustentabilidade relacionada aos aspectos da BoP já foi alvo de críticas na literatura, uma vez que desconsiderava as consequências ambientais da inclusão de comunidades carentes no mercado de consumo global. Nesse sentido, investigar as iniciativas BoP considerando as três dimensões da sustentabilidade contribui para o preenchimento da lacuna identificada na literatura, destacando a justificativa teórica desse estudo.

Por outro lado, no que se refere à importância prática, ao elencar os benefícios econômicos, sociais e ambientais a partir da inter-relação entre a BoP e empreendimentos sustentáveis, este artigo

contribui para as atividades de gestores de empresas ou empreendedores interessados em envolver comunidades carentes no desenvolvimento de seus negócios. Também contribui para demonstrar a preocupação com o aspecto social, por meio de ações que envolvam a comunidade e sociedade como um todo, além de valorizar a troca de experiências e a participação da comunidade nas atividades da empresa.

A seguir são apresentados o referencial teórico sobre BoP e empreendedorismo sustentável, englobando também os conceitos relacionados ao Triple Bottom Line. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, o caso investigado, a análise dos dados e as considerações finais.

2. BASE DA PIRÂMIDE (BoP)

Na visão de Rocha (2003, p. 9), a pobreza pode ser compreendida como “um fenômeno complexo, podendo ser definido de forma genérica como a situação na qual as necessidades não são atendidas de forma adequada”. A medição da pobreza geralmente é feita pelo nível de renda, pois “quanto mais o indivíduo se situa próximo aos rendimentos mais baixos, mais chances têm de ser pobre” (SALAMA; DESTREMAU, 1999, p. 47). No Brasil, estima-se que o número de pessoas em situação de pobreza (aqueles com renda per capita de até US\$ 3,10 ao dia), no ano de 2013, era de aproximadamente 18,5 milhões de pessoas (WORLD BANK, 2016a), sendo que deste total cerca de 10 milhões estavam em situação de pobreza extrema, com renda inferior a US\$ 1,9 ao dia (WORLD BANK, 2016b).

Para que as ações de combate ao problema da pobreza tenham impacto significativo no Brasil e no mundo, são necessárias ações conjuntas entre os diferentes atores, incluindo as empresas. Conforme destacado por Hart (2005), as empresas assumem uma função essencial na sociedade à medida que também direcionam o desenvolvimento para as classes sociais que ainda sobrevivem em situação de pobreza ou indigência.

Com vistas a auxiliar o desenvolvimento dessas populações e criar novas oportunidades de mercado para as organizações empresariais, foi desenvolvida em 2002, a proposta da Base da Pirâmide (BoP). A atuação das empresas junto às camadas sociais mais pobres do mundo seria capaz de diminuir a pobreza e melhorar a qualidade de vida dessas

peçoas, à medida que elas fossem incluídas no mercado consumidor global; em contrapartida, as organizações seriam beneficiadas pelo acesso a esses mercados ainda não servidos por bens e serviços adaptados às suas necessidades (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005).

Após as primeiras publicações sobre a abordagem BoP, algumas críticas foram concebidas quanto à supervalorização do tamanho dos mercados de baixa renda no mundo (JENKIS, 2005; KARNANI, 2007a; LANDRUM, 2007; JAISWAL, 2008), à excessiva importância dada às multinacionais enquanto agentes condutores do desenvolvimento dos mercados BoP (JENKIS, 2005; LANDRUM, 2007; JOSE, 2008; ARORA; ROMIJN, 2012; BONSU; POLSA, 2011), à desconsideração para com os problemas ambientais decorrentes da inclusão das pessoas em situação de pobreza nos mercados de consumo a nível global (JOSE, 2008; PITTA, GUESALAGA; MARSHALL, 2008; ARNOLD; WILLIAMS, 2012; ARORA; ROMIJN, 2011), quanto ao real alívio da pobreza oferecido pela perspectiva da BoP. A quarta grande crítica à perspectiva BoP abordava o supervalorizado alívio da pobreza (JENKIS, 2005; KARNANI, 2007; LANDRUM, 2007; JAISWAL, 2008).

A partir das publicações de tais críticas, perspectiva inicial sobre BoP (PRAHALAD; HART, 2002) recebeu novas contribuições na literatura, a exemplo do trabalho de Simanis e Hart (2008, p. 2), onde os autores propuseram a perspectiva da BoP 2.0 como sendo aquela que “exige um processo de participação, co-invenção e co-criação que aproxime as empresas ou corporações e as pessoas da base da pirâmide socioeconômica por meio de parcerias que levem em consideração o respeito à cultura local, a criação de benefícios mútuos e

o desenvolvimento sustentável”. O processo de “co-invenção” está relacionado à capacidade de as empresas atuarem em conjunto com a população dos mercados da base da pirâmide, buscando desenvolver produtos que atendam às necessidades daquela população. O processo de “co-criação” está atrelado ao desenvolvimento de negócios que levem em consideração o respeito às culturas locais e a preservação dos recursos naturais, sendo “co-criados” por meio de capacidades locais.

Na proposta da BoP 2.0, enfatiza-se a participação das populações na base da pirâmide como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, produtores, além de consumidores (SIMANIS; HART, 2008). Adicionalmente, a BoP propõe que a atuação das empresas junto a essas comunidades deve levar em consideração princípios sobre: a) respeito a culturas locais; preservação dos recursos naturais e do meio ambiente; e cooperação de outros stakeholders a exemplo das Organizações Não Governamentais (ONGs), governos, e sociedade civil como um todo (HART, 2011)

Mais recentemente, foi proposta por Casado-Caneque e Hart (2015) uma terceira geração das discussões BoP. Entre as novas proposições, destacam-se a inovação aberta por meio da participação de outros agentes, além das multinacionais e desenvolvimento de redes de parceria intersetoriais. Além disso, os autores também abordam a capacidade de replicação do negócio para outras regiões ou ecossistemas BoP, ampliando o campo de interesse com foco apenas nas questões sociais para a inclusão de ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável como um todo, através da inovação e do empreendedorismo.

As três fases da literatura BoP estão resumidas no Quadro 1:

Quadro 1 - As fases da literatura BoP

Fase	Foco	Referências principais
BoP 1.0	Inclusão das pessoas em situação de pobreza como consumidores de produtos e serviços inovadores desenvolvidos pelas multinacionais para atender as necessidades dessas populações.	Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad (2005)
BoP 2.0	Desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para o atendimento das necessidades das populações em situação de pobreza a partir de um processo de co-criação entre multinacionais e populações envolvidas.	Simanis e Hart (2008) e Hart (2011)
BoP 3.0	Destaque para a inovação aberta desenvolvida a partir da participação de agentes provenientes de diversos setores da economia e para a capacidade da replicação da proposta de negócio.	Casado-Caneque e Hart (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da revisão de literatura.

A partir das principais discussões teóricas apresentadas anteriormente, a BoP foi investigada em várias áreas, entre as quais se destacam: inclusão social e marketing em mercados de baixa renda (ROCHA; SILVA, 2008), estratégias de marketing (KOLAH, 2014), microcrédito para populações em situação de pobreza (JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2016) comportamento dos consumidores de baixa renda (BARKI; PARENTE, 2010), capacidades dinâmicas e BoP (TASHMAN; MARANO, 2010), internacionalização em mercados de baixa renda (SPERS; WRITE, 2013), aspectos éticos e morais sobre a atuação de empresas nos mercados da BoP e os impactos para as populações (HERMAIS; CASSOTI; ROCHA, 2013), o modo como as organizações multinacionais acessam as oportunidades de mercados na BoP (TASAVORI; ZAEFARIAN; GHAURI, 2015) responsabilidade social corporativa (DAVIDSON, 2009), criação de valor social na BoP (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014) e dimensões da sustentabilidade (GOLD; HAHN; SEURING, 2013).

Considerando as dimensões da sustentabilidade juntamente à perspectiva da BoP (GOLD; HAHN; SEURING, 2013), faz-se importante entender que o conceito de desenvolvimento sustentável declarado no relatório Nosso Futuro Comum da WCED (1987, p. 54, tradução nossa) como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”, despertou discussões e posteriormente, mudanças nos processos na esfera organizacional. Baseado em tais debates e transformações advindas do surgimento de tal conceito, Sachs (1993, 2009) sugere que dimensões da sustentabilidade são necessárias para operacionalizar o desenvolvimento sustentável, elencando-as inicialmente em social, econômica, ecológica, espacial e cultural, sendo acrescentada, anos mais tarde, pelas dimensões ambiental, política nacional e política internacional.

Isso possibilitou maior visibilidade para que as empresas passassem a perceber o impacto de suas ações na sociedade. Porém, maior atenção foi dada quando John Elkington adaptou em três dimensões da sustentabilidade, constituindo o (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012). *Triple Bottom Line* (TBL) ou tripé da sustentabilidade. A proposta do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994; 1997; 2004) levou o conceito da sustentabilidade a ganhar destaque no ambiente empresarial, evidenciando a importância das dimensões econômica, social e ambiental, em

que: i) a dimensão econômica (*profit*) se refere ao desenvolvimento econômico gerado pela empresa; ii) a dimensão social (*people*) se relaciona à ética, política e questões sociais que envolvem toda a comunidade em que a empresa atua ou se encontra inserida; iii) a dimensão ambiental (*planet*) está pautada na capacidade da empresa reduzir os seus impactos e riscos ambientais.

O desafio da sustentabilidade incentivou as empresas a buscarem novas capacidades e tecnologias sustentáveis, bem como a identificar oportunidades de mercado voltadas a essa preocupação (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). Considera-se, dessa forma, que as empresas ao buscarem equilíbrio nas dimensões econômicas, sociais e ambientais estariam direcionando suas estratégias para corroborar o desenvolvimento sustentável e, por conseguinte, assumiriam a função de agentes da sustentabilidade (HART, 1997; HART; MILSTEIN, 2003; HART, 2005; NOBRE; RIBEIRO, 2013; ORSIOLLI; NOBRE, 2016). Esse mesmo princípio se aplica ao campo do empreendedorismo e, portanto, aos empreendimentos que incluem as dimensões da sustentabilidade intrínsecas aos seus negócios; e que ainda se relacionam com a base da pirâmide, sejam como provedores de produtos ou parceiros de negócios.

3. EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Mudanças inseridas no ambiente organizacional, estimuladas pelo movimento da sociedade para o desenvolvimento sustentável, tem demandado das empresas a necessidade de se adaptarem a esse fenômeno por meio de ações que busquem reduzir o efeito de suas externalidades (negativas) no âmbito social e ambiental (PARRISH, 2010). A maneira como tais mudanças se manifestam no ambiente organizacional pode variar de ações incrementais até estratégias transformacionais, capazes de redesenhar a forma como os produtos são desenvolvidos, produzidos e consumidos na sociedade (SCHAEFER; CORNER; KEARINS, 2016). Isso gerou mudanças na economia, proporcionando novas oportunidades de mercado, bem como a expansão do campo do empreendedorismo como meio de fomentar produtos e processos de maneira sustentável (HALL; DANEK; LENOX, 2010).

Portanto, a forma como as oportunidades empreendedoras podem ser aproveitadas associando ao aspecto econômico a solução para problemas sociais e ambientais, caracterizam o empreendedorismo sustentável, uma vez que a partir de suas atividades empresariais, integradas às dimensões do desenvolvimento sustentável, busca proporcionar melhores condições de vida à sociedade inserida em um ambiente institucional com restrições de recursos naturais (COHEN; WINN, 2007; SHEPHERD; PATZELT, 2011; SCHALTEGGER; WAGNER, 2011; PINKSE; GROOT, 2015).

Para Tilley e Young (2009) o empreendedorismo sustentável surge a partir do conceito de empreendedorismo tradicional e abrange as dimensões econômica, social e ambiental a fim de propagar os princípios do desenvolvimento sustentável (ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009; PARRISH, 2010). Schaltegger e Wagner (2011) e Parrish (2008) ressaltam que este tipo de empreendedorismo procura direcionar suas estratégias para a agregação de valores sociais e ambientais em seus processos e/ou produtos, aproveitando-se das oportunidades de mercado advindas do desequilíbrio econômico, com o objetivo de corroborar o desenvolvimento sustentável.

Thompson, Kiefer e York (2011) e Schlange (2006) complementam que o empreendedorismo sustentável está pautado na meta do desenvolvimento sustentável relacionando ao TBL, em sua atividade empresarial, com o propósito de demonstrar a ideia do negócio e direcionar suas atividades para a perspectiva de valor sustentável. Desta forma, ao centrar suas ações nas dimensões ambiental e social, buscando-se gerar valores à sociedade, este tipo de empreendedorismo passa a reconhecer a participação da comunidade do entorno, bem como comunidades carentes como agentes atuantes em sua atividade empresarial. Assim, demonstra os benefícios que a ação empreendedora pode gerar para a sociedade, bem como contribuir para a redução da pobreza e preservação do ambiente natural no qual estão inseridos (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; SHEPHERD; PATZELT, 2011; STUBBS, 2016). Tal debate sobre a necessidade da criação de valor social para uma parcela maior da sociedade se fortaleceu nas últimas décadas principalmente pelas constantes crises econômicas e financeiras globais que impactaram negativamente na qualidade de vida das pessoas (SCHALTEGGER; HANSEN; LUDEKE-FREUND, 2015).

Ao abordar o empreendedorismo como meio de estimular ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, Pacheco, Dean e Payne (2010) apontam em seu estudo a existência de limitações que impedem os modelos de negócios sustentáveis de progredir suas ações. Em contrapartida os autores sugerem escapar desse fenômeno intitulado “prisão verde” por meio da transformação dos incentivos econômicos. Para isso, acreditam que o empreendedorismo sustentável possa ser uma maneira de transformar instituições, a partir da alteração e/ou criação de normas, direitos de propriedade, legislação do governo e parcerias.

Já Parrish (2010) enfatiza a conciliação de valores e motivos orientados para a sustentabilidade com os imperativos que um empreendimento deve ter para prosperar em ambiente competitivo. O autor realizou um estudo empírico com quatro empresas, e a partir da análise das informações obtidas, apontou que tanto o design organizacional (cinco princípios), quanto à estrutura desde o processo de criação de empreendimentos sustentáveis, revela valores e crenças incorporados que estimulam ações internas e externas a este tipo de empresa, bem como novos modelos de negócio e formas emergentes de organização.

Nesse sentido, infere-se que os valores preconizados por empreendimentos sustentáveis são incentivados pela capacidade de transformar a sociedade com ações que demonstrem preocupação social e com a comunidade, bem como com o meio ambiente (PARRISH, 2010; SHEPHERD; PATZELT, 2011). A partir de novas estruturas institucionais, evidencia-se a forma como empreendimentos sustentáveis se tornam um meio para gerar valor à população, uma vez que equilibram seu objetivo econômico com perspectivas sociais e ecológicas (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010; SHEPHERD; PATZELT, 2011), abrangendo a criação de valor junto às partes interessadas ou envolvidas no negócio (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Com isso, sugere-se que a comunidade da base pirâmide pode ser beneficiada pela geração de renda, profissionalização, educação, melhoria de infraestrutura, entre outras. Portanto, considerar o aspecto social em suas atividades é uma forma da empresa demonstrar preocupação com a comunidade e sociedade como um todo (THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011), valorizar a troca recíproca de experiências com o entorno ao qual se encontra inserida, ou mesmo assegurar novas

formas de criação de valor por meio da inclusão da comunidade em suas atividades empreendedoras.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi conduzido por meio da abordagem qualitativa em atribuição às características do fenômeno estudado e pelos próprios objetivos da pesquisa que consistiram em responder perguntas como “por quê” e “como” acerca dos empreendimentos sustentáveis e sua inter-relação com a base da pirâmide. Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que busca tornar o fenômeno mais explícito, buscando interpretar suas principais relações (DENZIN; LINCOLN, 2006; COLLIS; HUSSEY, 2005). A estratégia de pesquisa estudo de caso foi escolhida por permitir estudar profundamente fenômenos em seu contexto (GODOY, 1995; YIN, 2005).

Como forma de atingir o objetivo delineado nesse estudo, buscou-se uma empresa voltada aos critérios do empreendedorismo sustentável, ou seja, que contemplasse as três dimensões ambiental, social e econômica em sua constituição, conforme definições e critérios destacados no referencial teórico. Além disso, o caso deveria manter uma estreita relação com populações classificadas como integrantes da BoP, de acordo com as especificidades apresentadas na literatura. Posteriormente, iniciou-se a etapa de busca e seleção de caso por meio de pesquisa em sites nacionais e indicações de instituições e órgãos Brasileiros relacionados ao tema. Assim, por meio do Centro Sebrae de Sustentabilidade identificou-se a Empresa Alfa como um caso que contemplava as especificações definidas *a priori*.

Após o aceite de participação iniciou-se a coleta de dados, que se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o fundador e presidente da empresa, com duração total de aproximadamente 70 minutos, e com um dos artesãos, com duração total de 50 minutos. Foram feitos questionamentos relativos ao histórico da Empresa Alfa, envolvendo desde sua fundação até a fase atual do seu ciclo de vida. Além disso, o questionário semiestruturado contemplava questões relativas às relações da empresa com outros atores, especialmente com as populações carentes. Do mesmo modo, questionamentos

sobre a relação entre a população BoP e a empresa em questão foram feitas com o artesão. De forma geral, as entrevistas foram desenvolvidas com a finalidade de compreender como essas parcerias foram estabelecidas e quais as consequências para as dimensões econômica, social e ambiental, foco da presente pesquisa.

Em seguida, o conteúdo das entrevistas foi transcrito pelos próprios pesquisadores a fim de iniciar o processo de interpretação dos dados. Além disso, foram coletados dados de fontes secundárias, como sítio eletrônico da empresa, vídeos e notícias produzidos por emissoras de televisão local, além de reportagens, incluindo documentos eletrônicos e registros em vídeo, produzidos pelo Programa de Sustentabilidade SEBRAE que caracterizou o referido caso como exemplo de negócio sustentável de sucesso. A utilização das duas fontes de dados, entrevistas e documentos, foi feita com o objetivo de confirmar ou contrapor as informações coletadas, pois, conforme Cunha, Yokomizo e Bonacim (2010), a complementariedade dessas duas fontes de dados podem ajudar na busca da validade dos discursos proferidos pelos entrevistados.

De forma específica, além das técnicas de coleta de dados supracitadas, buscou-se a triangulação por meio de fonte de evidências e pesquisadores, conforme indicações de Bruning et al. (2014). Dessa forma, utilizou-se duas fontes de evidências a fim de cruzar as informações coletadas a partir de entrevistas com o empresário e artesão com aquelas verificadas nos sítios eletrônicos investigados, tanto os da empresa, quanto de outras fontes, bem como vídeos institucionais e aqueles produzidos por organizações governamentais. Além disso, a outra forma de triangulação considerou a interpretação e análise de três pesquisadores com o propósito de garantir maior confiabilidade aos resultados.

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo com a finalidade de buscar a descrição dos dados coletados, fazer inferências e extrair conhecimento por meio das mensagens (BARDIN, 2011; BAUER; GASKELL, 2012). Para isso utilizou-se as três fases definidas por Bardin (2011): i) pré-análise: leitura inicial dos dados e definição das categorias dos temas BoP e empreendedorismo sustentável; ii) exploração do material: realizou-se nova leitura das transcrições e codificação dos dados perante as categorias e critérios de análise, com o auxílio do software Atlas.ti; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados: a

interpretação dos dados foi desenvolvida a fim de compreender as contribuições econômicas, sociais e ambientais geradas por meio da inter-relação entre os integrantes da BoP e a empresa voltada ao empreendedorismo sustentável.

Baseado nas fases de análise descritas, os dados foram agrupados considerando as três dimensões da sustentabilidade. Para isso, evidências advindas das fontes investigadas foram segmentadas para cada uma dessas dimensões de acordo com suas descrições, características e significados, no intento de elencar as contribuições para a sustentabilidade e cumprir com o objetivo proposto.

5. EMPRESA ALFA E BOP LOCAL

Esta seção busca apresentar as características principais do caso em análise, envolvendo a descrição da Empresa Alfa, seu processo de fundação e busca de parcerias, além de evidenciar dados sobre a BoP da região amazônica, incluindo as populações que fazem parte da cadeia de fornecimento da empresa Alfa. Para tanto, a fim de respeitar e manter em sigilo o direito de privacidade dos envolvidos, optou-se por não divulgar o nome da empresa e dos entrevistados; sendo assim, o nome da empresa foi denominado “Alfa”, o empreendedor “EE” e o artesão “EA”.

Cabe destacar que o caso da Empresa Alfa foi escolhido para esse estudo por apresentar as características do conceito de empreendedorismo sustentável que o distingui como tal quando as dimensões econômica, social e ambiental são contempladas conjuntas e intrinsecamente ao negócio (SCHLANGE, 2006; PARRISH, 2008; ALIGLERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009; PARRISH, 2010; SCALTEGGER; WAGNER, 2011; THOMPSON; KIEFER; YORK, 2011).

Quanto à caracterização, a empresa Alfa é uma organização de médio porte fundada há aproximadamente 15 anos na cidade de Manaus-AM. Seu negócio consiste na fabricação de bombons com recheio produzido a partir de frutas da região amazônica. De acordo com o empreendedor, Alfa surgiu devido à oportunidade advinda da necessidade de padronizar a produção de produtos alimentícios da região, pois a venda de bombons recheados principalmente com o doce de cupuaçu era comum no comércio, porém, grande parte da sua produção era realizada nas residências dos fabricantes, o que exigia encomenda com antecedência e possuía um

curto prazo para consumo. A partir de parcerias com o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Amazonas (SEBRAE-AM), Alfa profissionalizou seu processo, melhorou a qualidade de seus produtos, adaptou e alterou fórmulas dos alimentos comercializados, proporcionando a possibilidade de fabricação de bombons com frutas antes não utilizadas pela empresa, bem como a divulgação dos seus produtos em outros estados e regiões.

Esta primeira etapa marca o surgimento da ideia e a concepção do negócio da empresa Alfa. Porém, alguns anos após sua fundação, clientes passaram a solicitar produtos com apelo à Floresta Amazônica e sugeriram a utilização de embalagens regionais que evidenciassem o artesanato amazônico. Foi a partir deste ponto que empresa começou a buscar novas ideias para embalagens de seus produtos e estabeleceu uma parceria com um artesão local especializado em peças que remetiam à floresta e à cultura local. Juntos, empresa e artesão desenvolveram protótipos de embalagens específicas para os chocolates. Entretanto, perceberam a necessidade de novos artesãos engajados na fabricação e fornecimento desses produtos.

Com isso, o empreendedor e o artesão principal desenvolveram um mapeamento dos potenciais artesãos da região, bem como das matérias-primas que poderiam ser utilizadas. Foi a partir deste ponto que a empresa Alfa começou a trabalhar em parceria com artesões locais, ribeirinhos e indígenas, utilizando resíduos (cascas) das frutas utilizadas na produção dos bombons, bem como subprodutos da floresta amazônica na produção de embalagens. Para iniciar o processo de fabricação e a parceria com artesões locais, ribeirinhos e etnias indígenas dos municípios vizinhos, o responsável pela empresa juntamente com o artesão principal e apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) e Centro de Treinamento do Estado do Amazonas (CETAM) criaram cursos que ensinavam essas pessoas a maneira correta de utilizar os resíduos e subprodutos existentes sem desperdiçar ou estragar o material. Questões de manuseio e higiene também foram abordadas em treinamento fornecido pelo CETAM.

Para melhor compreensão do ambiente de estudo se faz necessário entender as condições da população BoP local. A população do Estado

do Amazonas foi estimada em pouco mais de 2 milhões no ano de 2015 (IBGE, 2016), seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) para o ano de 2010 foi de 0,674, classificado como médio, enquanto o índice para o Brasil no mesmo foi de 0,727, alcançando o patamar “alto” (ATLAS BRASIL, 2016). Quando comparado com os demais 27 estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, o IDHM do Amazonas fica na décima nona posição, ou seja, o Estado está entre os dez com menores IDHM. Cabe destacar que o número de pessoas em situação de pobreza no Estado, no ano de 2010, era de 30,78%, fazendo com que o Estado ocupasse a quinta posição na relação de estados com maiores índices de pobreza no Brasil, ficando atrás apenas dos Estados do Maranhão (39,53%), Alagoas (34,29%), Piauí (34,11%) e Pará (32,33%) (ATLAS BRASIL, 2016). Tais dados, quando comparados com o índice geral de pobreza no Brasil (15,20%), destacam o estado como um relevante caso de estudo dentro da perspectiva BoP no âmbito brasileiro.

Considerando os dados demográficos e situação de pobreza no estado do Amazonas, bem como conceito de BoP, é possível afirmar que pelas condições em que vivem, tanto as etnias indígenas como os ribeirinhos da região são considerados integrantes da BoP local. Tal argumento se justifica por ambos se caracterizarem pelo acentuado grau de isolamento, que limita acesso aos serviços de saúde e educação, bem como acentua a exclusão social (SILVA et al., 2010; MORIM, 2014), dificultando a profissionalização e geração de renda.

Nesse sentido, a empresa Alfa, considerada como um empreendimento sustentável após sua constituição, a partir da exigência dos clientes em relação às embalagens, passou a se atentar para a redução de resíduos, por meio do reaproveitamento da matéria-prima e utilização dos subprodutos da floresta amazônica existente nos municípios vizinhos, como também passou a integrar ribeirinhos, etnias indígenas e artesãos de comunidades do entorno como fornecedores e parceiros de negócio.

6. ANÁLISE DOS DADOS

A adequação da literatura BoP ao longo dos anos possibilitou que discussões sobre aspectos ambientais, fossem somadas às sociais e econômicas, envolvendo as populações mais pobres do mundo como consumidores de bens e serviços

ou como parceiros de negócios das empresas. Para tanto, destaca-se o empreendedorismo sustentável por integrar as três dimensões da sustentabilidade intrínsecas ao seu negócio a fim de cumprir com o objetivo do estudo e fazer inferências quanto às contribuições dos atores para cada uma dessas dimensões.

No que se refere aos **benefícios econômicos** para o empreendimento, destacam-se dois elementos: o aumento da demanda e do valor agregado dos produtos e a ampliação da diversidade dos produtos ofertados. O primeiro elemento é evidenciado em função da aceitação do mercado consumidor das embalagens produzidas pelos índios, ribeirinhos e artesãos (integrantes da BoP local), sendo este um diferencial da empresa no mercado. Verificou-se também um aumento na demanda e do valor agregado dos produtos oferecidos pela Empresa Alfa, uma vez que passou a associar a embalagem artesanal ao produto inicialmente comercializado (bombons), o que proporcionou aumento da produção e, conseqüentemente, do faturamento. Conforme salientado pelo fundador da Empresa Alfa “os produtos passaram a chamar mais atenção dos clientes pelo apelo regional, dos ribeirinhos, indígenas, artesãos, da Amazônia como um todo” (EE). No segundo elemento, enfatiza-se a diversificação das embalagens geradas a partir da relação com os integrantes da BoP ao valorizar os conhecimentos das comunidades locais, uma vez que tais atores têm a liberdade de sugerir o uso de novas matérias-primas, aumentando o número de opções de embalagens disponíveis aos clientes. O empreendedor assim relata que “cada município do entorno foi catalogado, levantando o que existia e poderia ser aproveitado para as embalagens. Hoje nós temos mais de 150 tipos de embalagens diferentes, utilizando vários insumos [...]” (EE).

Já os benefícios econômicos gerados para as populações BoP a partir da sua relação com a Empresa Alfa estão relacionados principalmente à profissionalização e geração de empregos e de renda. Ao introduzir artesãos, ribeirinhos e indígenas em sua cadeia de valor, a Empresa Alfa tem garantido emprego e renda a essas populações, proporcionando a oportunidade de melhoria na qualidade de vida dessas pessoas, conforme informado pelo artesão principal “80% das embalagens vendidas por Alfa atualmente são elaboradas pelos artesãos, ribeirinhos e indígenas” (EA). A inclusão social possibilitada pela Alfa fez

com que os integrantes da BoP local envolvidos no negócio melhorassem sua qualidade de vida. Isso pode ser evidenciado por meio do relato do artesão principal “tanto os ribeirinhos, quanto os artesãos são uma classe pouco reconhecida. Essas pessoas precisam comer, precisam de estudo e vêm para a cidade em busca disso; quando não conseguem se marginalizam; por isso, é importante esse trabalho da Empresa Alfa” (EA). Essa interação, além de possibilitar renda a essas pessoas, faz com que aqueles que participam da cadeia produtiva da Empresa Alfa levem benefícios econômicos às outras partes das comunidades em que vivem, fomentando os comércios e serviços locais.

No que se refere aos **benefícios sociais**, a inter-relação entre a Empresa Alfa e a comunidade BoP em questão foi capaz de assegurar a valorização do ambiente social amazônico, suas etnias e comunidades regionais. Este argumento pôde ser evidenciado na seguinte afirmação: “nossa ideia era trabalhar com esse nicho de mercado usando a sustentabilidade porque nós vimos a dificuldade que os artesãos tinham para se desenvolver nos municípios” (EE). Dessa forma, é possível afirmar que a Empresa Alfa auxilia no desenvolvimento social da região amazônica ao propiciar, por exemplo, ganhos financeiros à população e, conseqüentemente, melhores condições de vida aos empregados e fornecedores que são, em sua grande maioria, conforme informações do empreendedor, integrantes da BoP.

O empreendedor explica que a partir do apoio de fundações, institutos regionais e do governo do Amazonas, foi possível beneficiar 9 municípios do estado com o treinamento para produção de embalagens, utilizando os produtos existentes no próprio município ou etnias indígenas. O entrevistado ainda complementa que essa atitude possibilitou emprego e renda às pessoas das comunidades envolvidas, bem como contribuiu para que a empresa aumentasse sua oferta a partir do aumento da quantidade produzida, ou seja, “isso para nós foi um sucesso porque a gente não precisa trazer esse pessoal pra cidade, eles estão lá, na própria comunidade deles trabalhando. Eles têm renda, não deixa de ser um emprego e renda. Isso melhorou muito as condições deles e a nossa também” (EE).

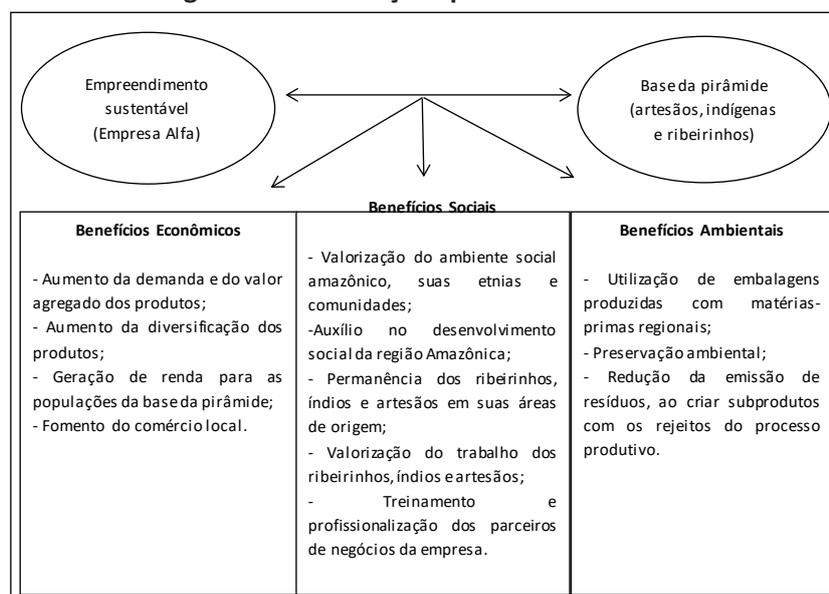
A população BoP, por sua vez, é a maior favorecida quanto aos benefícios sociais alcançados por meio da inter-relação com a Empresa Alfa. De acordo com dados levantados na pesquisa, os maiores benefícios percebidos foram: i) permanência dos ribeirinhos e indígenas nas suas áreas de origem, diminuindo o êxodo para áreas de periferias urbanas, ao propiciar ganhos financeiros capazes de auxiliar a manutenção de um padrão de vida adequado para as comunidades; ii) a valorização do trabalho ribeirinho, indígena e artesão foi outra questão levantada pelos entrevistados, uma vez que demonstraram grande satisfação por terem seus produtos comercializados em feiras nacionais e internacionais; iii) o treinamento e a profissionalização dos parceiros de negócios da Empresa Alfa, integrantes da base da pirâmide, foi outro benefício evidenciado na pesquisa.

A análise das contribuições quanto aos **benefícios ambientais** foi feita de forma conjunta entre a base da pirâmide e a Empresa Alfa, uma vez que seus benefícios são comuns para ambas as partes. Conforme relatado pelo artesão, a parceria das comunidades com a Empresa Alfa possibilitou aos ribeirinhos e indígenas conhecerem e utilizarem de maneira responsável os insumos naturais de suas comunidades, “com o treinamento levado pela Alfa essas comunidades souberam como aproveitar as cascas de frutas para as embalagens, como preparar e utilizar as sementes e fibras. Aprenderam a usar os resíduos da floresta e a conservar outros insumos” (EA).

Dessa forma, os benefícios evidenciados na pesquisa se concentram em: i) utilização de embalagens produzidas com matérias-primas naturais da região amazônica de forma que não agredem a floresta e contribuem para a preservação do meio ambiente local; ii) utilização de insumos e resíduos da própria floresta pela comunidade de índios e ribeirinhos; iii) redução da emissão de resíduos e de desperdícios ao criar subprodutos com rejeitos da produção.

A Figura 1 ilustra a inter-relação entre o empreendimento sustentável e a BoP local e resume os benefícios criados nas dimensões econômica, social e ambiental para os atores envolvidos.

Figura 1: Contribuições para a sustentabilidade



Fonte: Os autores (2015).

Percebe-se que a inter-relação entre a Empresa Alfa e a BoP contribui para as três dimensões da sustentabilidade, garantindo benefícios econômicos e sociais para a empresa e para as populações da base da pirâmide, bem como benefícios ambientais ao reduzir o seu impacto no meio ambiente e, adicionalmente, gerar valorização dos insumos da floresta e do ambiente natural como um todo.

A partir dos resultados evidenciados nesta pesquisa, pode-se observar que outros estudos já se dedicaram a compreender a importância das populações BoP como parceiros negócios. Paes-de-Souza et al. (2011), por exemplo, discutiram a cadeia produtiva do açaí nativo do Estado de Rondônia. Como resultado do estudo, os autores concluem que tal cadeia possui uma atuação estruturada, dispendo de técnicas de extração e logística adequadas. Porém, a atividade ainda consiste na comercialização do produto *in natura*, contribuindo pouco para a criação de valor na localidade. Para a modernização da cadeia produtiva, os autores defendem que uma política de fomento à criação de redes de empreendimentos comunitários com o objetivo de melhorar e modernizar a produção e, assim, criar valor social às populações ribeirinhas. Essas conclusões, quando comparadas com as obtidas no presente estudo, revelam similaridades nos seguintes aspectos: importância do trabalho conjunto entre integrantes da BoP local se organizando como uma rede de

cooperação, atuando como parceiros das empresas do entorno. Isso pode ser observado quando os artesãos, ribeirinhos e indígenas passam a atuar como fornecedores da Empresa Alfa. Outro fator de similaridade é a utilização de técnicas adequadas de extração de matéria-prima, desenvolvidas a partir da atuação da empresa. No caso investigado, isso pode ser verificado por meio da catalogação dos insumos naturais da região feita pela empresa Alfa, treinamentos para a utilização e reaproveitamento desses insumos, além da parceria com o artesão principal e com instituições governamentais para a diversificação dos produtos e higiene na elaboração das embalagens.

Carvalho e Barbieri (2013) relatam a situação dos ribeirinhos enquanto integrantes da rede de fornecedores da empresa de cosméticos Natura. Os autores destacam a importância da criação de valor social junto às populações ribeirinhas por meio do incremento da renda e do fornecimento de treinamentos para a padronização das matérias-primas. Tal questão também pode ser percebida no caso analisado neste artigo, uma vez que a Empresa Alfa buscou parceria com a BoP local e isso trouxe benefícios sociais como o incremento da renda para essa população, além da profissionalização por meio de treinamentos.

Além dos benefícios para as populações carentes mencionados por Carvalho e Barbieri (2013), a rede

de fornecimento de extratos vegetais, produzidos por populações ribeirinhas, permitiu acesso a esses recursos pela empresa. No caso da Empresa Alfa, o acesso aos recursos foi possível por meio do aceite da BoP local para atuar como parceiros, bem como por permitir que os insumos existentes em sua comunidade fossem utilizados na elaboração das embalagens.

Por fim, Carvalho e Barbieiri (2013) destacam que a parceria com populações em situação de vulnerabilidade social, assim como os ribeirinhos, é um dos fatores que garantem à Natura diversos prêmios de sustentabilidade, como a permanência por sete anos consecutivos na lista das cem empresas mais sustentáveis do mundo, desenvolvida pela Corporate Knights (NATURA, 2016). Tal reconhecimento ocorre de maneira similar à Empresa Alfa, uma vez que esta passou a figurar como um negócio sustentável de sucesso junto ao SEBRAE.

Os resultados da presente pesquisa, quando confrontados com outros estudos supracitados, revelam a importância de uma relação de proximidade entre empresas e populações BoP, o que possibilita ganhos sociais e econômicos criados de forma conjunta entre os atores envolvidos. Isso já foi ressaltado por London e Hart (2004) ao considerar que as empresas não possuem conhecimento e capacidade para atuação em mercados de baixa renda e, para estabelecerem relações mercadológicas com essas populações, devem desenvolver estreitas relações. A partir disso, a comercialização de produtos e serviços nesses mercados é facilitada, bem como o acesso aos recursos do ambiente em que as negociações ocorrerem são favorecidas. O caso da Empresa Alfa e sua atuação conjunta com a BoP representa tal delineamento teórico, pois propicia benefícios econômicos para empresa, como crescimento nas vendas e no valor agregado dos produtos, bem como sociais para a população, como a oferta de emprego.

Além das contribuições para essas duas dimensões da sustentabilidade, por meio do caso analisado foi possível identificar a satisfação do pilar ambiental como um aspecto relevante considerado na relação entre os atores investigados. Isso pode ser percebido a partir do uso responsável de recursos da Floresta Amazônica, que foi possibilitado a partir do trabalho conjunto e em parceria entre as duas partes. A questão ambiental foi ressaltada como relevante em casos BoP por Gold, Hahn e Seuring (2013), porém as empresas investigadas pelos autores não

evidenciaram tal relevância. Logo, percebe-se que a conexão entre BoP e sustentabilidade é uma questão considerável em pesquisas da área, foco destacado na análise do caso empírico investigado.

Dessa forma, as contribuições para a sustentabilidade apresentadas pela Empresa Alfa podem caracterizá-la como direcionada ao empreendedorismo sustentável a partir de sua proximidade com as populações BoP.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs em identificar os benefícios econômicos, sociais e ambientais gerados a partir da inter-relação entre a base da pirâmide e empreendimentos sustentáveis. Isso se deu pela necessidade da criação de valores na base da pirâmide, com a finalidade de gerar benefícios econômicos, contribuir para a diminuição da pobreza e prezar por responsabilidades sociais e ambientais, inserindo a organização como agente catalisador desse processo de desenvolvimento (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; HART, 2005; SIMANIS; HART, 2008). Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso com a Empresa Alfa e os integrantes da BoP local, que inclui os ribeirinhos, indígenas e artesãos como produtores e fornecedores de embalagens para a Empresa Alfa.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, quanto aos ganhos econômicos, a empresa aumentou suas vendas e o valor agregado dos seus produtos em função da associação com a cultura indígena, ribeirinha e artesã regional; em contrapartida, as referidas comunidades tiveram a oportunidade de emprego e aumento de suas rendas. Quanto aos benefícios sociais, destacaram-se a valorização da mão-de-obra local, contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, permanência dos ribeirinhos, indígenas e artesãos em suas áreas de origem e o treinamento, capacitação e profissionalização dessas pessoas. No que se refere aos ganhos ambientais, destacam-se as seguintes ações: utilização sustentável dos recursos da floresta amazônica, geração de energia própria e local, redução na emissão de resíduos e nos desperdícios da produção.

Dessa forma, pode-se compreender que a colaboração da BoP como parceiro atuante na produção e fornecimento de embalagens,

possibilitou à empresa Alfa sua transição para um empreendimento voltado ao empreendedorismo sustentável. Isso é percebido a partir do momento em que os integrantes BoP e a Empresa Alfa trabalham em conjunto, é possível perceber as contribuições para as três dimensões da sustentabilidade.

Com base no caso analisado, nota-se que a BoP não apenas fomenta a questão social dentro da organização, como também é capaz de gerar benefícios relacionados às outras dimensões da sustentabilidade, bem como estimular novas relações de parcerias entre empresas e integrantes BoP, propiciar a criação de novos negócios, fomentar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e, com isso, poder gerar benefícios mútuos para os atores envolvidos. Nesse sentido, percebe-se a importância de tal inter-relação para ambos os atores, uma vez que tanto a BoP quanto a empresa são beneficiadas além das dimensões da sustentabilidade, mas em seu desenvolvimento como um todo.

No entanto, essa pesquisa possui limitações ao considerar apenas um caso para o entendimento da temática, o que abre espaço para novas contribuições capazes de corroborar ou refutar as conclusões aqui apresentadas. Além disso, ressalta-se que não foi permitido acesso aos dados financeiros da empresa Alfa e, portanto, ou outras evidências em relação às contribuições econômicas não puderam ser contempladas (variação de demanda, receita e lucratividade, por exemplo).

Os achados dessa pesquisa auxiliaram a literatura para um melhor entendimento sobre os campos da base da pirâmide e do empreendedorismo sustentável à medida que explorou as suas inter-relações e os benefícios que envolvem as dimensões da sustentabilidade. Cabe ressaltar que este artigo se limitou ao estudo de caso único e, como forma de extensão, sugere-se a realização de pesquisa de casos múltiplos para identificar padrões e possivelmente generalizar resultados encontrados sobre os benefícios gerados a partir da inter-relação investigada. Questões que se dediquem a compreender a inter-relação entre populações BoP e empresas de diversos portes direcionadas ao empreendedorismo sustentável, bem como estudos sobre a modo como inovações são desenvolvidas de forma conjunta entre esses atores e questões que contemplem a criação de valor social e valor sustentável, constituem outras sugestões para pesquisas futuras.

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq (projeto 448260/2014-0).

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L.; ALIGRERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARNOLD, D. G.; WILLIAMS, L. The paradox at the base of the pyramid: Environmental sustainability and market-based poverty alleviation. **International Journal of Technology Management**, v. 60, n. 1-2, p. 44-59, 2012.

ARORA, S.; ROMIJN, H. The empty rhetoric of poverty reduction at the base of the pyramid. **Organization**, v. 19, n. 4, p. 481-505, 2012.

ATLASBRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_uf/amazonas#renda>. Acesso em: 10 maio 2016.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 2011.

BARKI, E.; PARENTE, J. Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. **Greener Management International**, v. 56, p. 11-23, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BONSU, S. K.; POLSA, P. Governmentality at the Base-of-the-Pyramid. **Journal of Macromarketing**, v. 31, n. 3, p. 236-244, 2011.

BRUNING, C. et al. Inadequação da utilização de triangulação em estudos de caso na área de administração no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD –

EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** p. 1-3, 2014.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 232, 2013.

CASADO-CANEQUE, F.; HART, S. L. **Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship**. Sheffield-UK: Greenleaf, 2015.

COHEN, B.; WINN, M. I. Market Imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 29-49, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

DEAN; T. J.; McMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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 triple bottom 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.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

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, out. 2013.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 439-448, 2010.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

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

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. Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid. In: LONDON, T.; HART, S. L. **Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value**. New Jersey: FT Press, 2011.

HART, S. L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

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

HERMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199–208, 2013.

HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management links, similarities, dissimilarities,

and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

IBGE. **Cidades – Amazonas**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=130260>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

JAISWAL, A. K. The Fortune at the Bottom or the Middle of the Pyramid? **Innovations**, v. 3, n. 1, p. 85-100, 2008.

JEBARAJAKIRTHY, C.; THAICHON, P. Marketing microcredit to bottom of the pyramid market: Investigating determinants and the role of self-identity: the case of youth in post-war context. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 2, p. 191-215, 2016.

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.

KANDACHAR, P.; HALME, M. **Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: Business, technology and the poor**. Sheffield: Greenleaf Pub., 2008.

KARNANI, A. Doing well by doing good - Case study: “Fair & Lovel” whitening cream. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1351-1357, 2007b.

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. 90-111, 2007a.

KOLAH, A. Opinion piece Collaboration is the number one strategy for reaching ' bottom of the pyramid ' customer segments in emerging global markets. **Journal of Brand Strategy**, v. 3, n. 1, p. 18–21, 2014.

MORIM, J. **Ribeirinhos**. 28 maio 2014. Fundação Joaquim Nabuco, Recife. Disponível em:<http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com_content&id=1053:ribeirinhos>. Acesso em: 29 jun. 2016.

NATURA. **Natura está pela 7ª vez entre as empresas mais sustentáveis do mundo**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/e/natura-esta-pela-7a-vez-entre-asesempresas-mais-sustentaveis-do-mundo>>. Acesso em: 10. abr. 2016.

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.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Sustainable Entrepreneurship and Supplier Stakeholders: Creating Value for Sustainable Development. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 502-523, 2016.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010.

PAES-DE-SOUZA, M; SILVA, T. N.; PEDROZO, E. A.; SOUZA FILHO, T.A. O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 2, p. 44-57, 2011.

PARRISH, B. D. **Sustainability-Driven Entrepreneurship: A Literature Review**. Leeds, UK: UNiversity of Leeds, 2008.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 510-523, 2010.

PINKSE, J.; GROOT, K. Sustainable entrepreneurship and corporate political activity: Overcoming market barriers in the clean Energy sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 3, p. 633-654, 2015.

PITTA, D. A.; GUESALAGA, R.; MARSHALL, P. The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 393-401, 2008.

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**, v. 80, n. 9, p. 48–57, set. 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **strategy + business**, n. 26, p. 1–26, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. da. Inclusão social e Marketing na Base da Pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008.

ROCHA, S. **Pobreza no Brasil**: afinal, de que se trata? Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobre, 1993.

SALAMA, P.; DESTREMAU, B. **O tamanho da pobreza**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 1999.

SCHAEFER, K.; CORNER, P. D.; KEARINS, K. Social, Environmental and Sustainable Entrepreneurship Research What Is Needed for Sustainability-as-Flourishing?. **Organization & Environment**, v. 28, n. 4, p. 394-413, 2015.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2015.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, p. 222–237, 2011.

SCHLANGE, L. What drives sustainable entrepreneurs? **Applied Business and Entrepreneurship Association International - ABEAI**, p. 1-11, 2006.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 35, n. 1, p. 137-163, 2011.

SILVA, S. S. C.; PONTES, F. A. R.; SANTOS, T. M.; MALUSCHKE, J. B.; MENDES, L. S. A.; REIS, D. C.; SILVA, S. D. B. Rotinas Familiares de Ribeirinhos Amazônicos: Uma Possibilidade de Investigação. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 2, p. 341-350, 2010.

SIMANIS, E.; HART, S. **The Base of the Pyramid Protocol**: Toward next generation BoP strategy. Cornell University, v. 2, p. 1–57, 2008.

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

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 26–50, 2013.

STUBBS, W. Sustainable Entrepreneurship and B Corps. **Business Strategy and the Environment**, p. 1-14, 2016.

TASAVORI, M.; ZAEFARIAN, R.; GHAURI, P. N. The creation view of opportunities at the base of the pyramid. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 1-2, 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.

THOMPSON, N.; KIEFER, K.; YORK, J. G. Distinctions not Dichotomies: Exploring Social, Sustainable, and Environmental Entrepreneurship. In: LUMPKIN, G.T.; KATZ, J. A. (Orgs.). **Social and Sustainable Entrepreneurship - Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 13. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, p. 201-229, 2011.

TILLEY, F.; YOUNG, W. Sustainability Entrepreneurs: Could they be the True Wealth Generator of the Future? **Greener Management International**, v. 55, p.79-92, 2009.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**. Oxford University Press, 1987.

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

org/?end=2014&indicators=SI.POV.2DAY&locations=BR&start=1960>. Acesso: 15 abr. 2016a.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.