



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Inovação Sustentável e a Base da Pirâmide (BOP): Um Estudo de Caso na Unilever

JAIARYS BATAGLIN
Universidade de São Paulo
jaiarys@me.com

Inovação Sustentável e a Base da Pirâmide (BOP): Um Estudo de Caso na Unilever

Resumo

Tendo por referência a base da pirâmide, também conhecida como *Bottom of Pyramid (BOP)*, este artigo analisou as perspectivas e desafios de inovações sustentáveis da Unilever, relacionadas à base da pirâmide (BOP). O artigo apresenta um debate conceitual sobre as inovações sustentáveis, e ainda, uma revisão da literatura com relação ao segmento BOP. Sendo assim, o presente estudo de caso identificou o envolvimento do segmento BOP como produtores da cadeia de suprimentos da multinacional Unilever e as inovações sustentáveis da empresa relacionadas ao modelo de negócio, ou seja, à gestão sustentável.

Palavras-chave: Inovação Sustentável; Base da Pirâmide.

Sustainable Development and the Bottom of the Pyramid (BOP) Innovation: A Case Study on Unilever

Abstract

Referring to the base of the pyramid, also known as Bottom of Pyramid (BOP), this paper analyzed the prospects and challenges of sustainable innovations Unilever, related to the base of the pyramid (BOP). The article presents a conceptual debate on sustainable innovations, and also a review of the literature regarding the BOP segment. Thus, this case study identified the involvement of the BOP segment as producers supply chain of multinational Unilever and sustainable innovation related to the company's business model, ie sustainable management.

Keywords: Sustainable Innovation; Base of the Pyramid.

1. INTRODUÇÃO

Reconhecer os riscos socioeconômicos e ambientais da sociedade atual (BECK, 1997), a fim de minimizá-los, diz respeito a um desafio de esfera não apenas social, mas também, política e empresarial. Como bem cita Karnani (2007), a pobreza generalizada é um problema econômico, social, político e moral, o qual consiste em um desafio urgente.

Sabe-se que a pobreza mundial, ou mesmo, a desigualdade social, refere-se a um dos problemas sociais que acompanharam o sistema hegemônico atual, isto é, o capitalismo. Prahalad e Hammond (2002) afirmam em seu trabalho "*Serving the world's poor, profitably*" que 65% da população mundial ganha menos de dois mil dólares por ano, percentual que corresponde à aproximadamente 4 bilhões de pessoas.

No entanto, vale considerar que tais problemas vão muito além de baixos rendimentos. Para Amartya Sen (1999, p.87) "a pobreza deve ser vista como a privação de capacidades básicas ao invés de meramente baixa renda de rendimentos, o que é o critério padrão de identificação da pobreza".

Este e outros riscos a que a sociedade tem se submetido, de fato, corroboram com um processo de grande complexidade para os atores envolvidos. Daí a importância de se ter atores com uma perspectiva multidimensional, que considere os aspectos socioeconômicos e ambientais da sustentabilidade em suas decisões (WCED, 1987; HART & MILSTEIN, 2004; BARBIERI, 2009; SACHS, 2003; ELKINGTON, 1998)

Neste contexto, é que a discussão sobre investimentos e inovações que envolvam a base da pirâmide – população de baixa renda – tem sido evidenciada. A discussão deste segmento parte da publicação de Prahalad e Hammond (2002) em conjunto com Prahalad e Hart (2002) quando apontado que aproximadamente 4 bilhões de pessoas - da base da pirâmide - vivem com menos de US\$ 2,00 por dia. Pode-se perceber também, um crescente número de publicações no que diz respeito ao segmento BOP, especialmente no EnANPAD e EMA, entre 1997 e 2010 (NOGAMI e PACAGNAN, 2011). No entanto, vale ressaltar que tais publicações se referiram ao BOP, primordialmente, como potenciais consumidores.

Assim, o presente trabalho teve por objetivo verificar as perspectivas e desafios das inovações sustentáveis da Unilever, relacionadas à base da pirâmide.

A estrutura sequencial deste artigo corresponde ao seguinte: introdução; conceitos sobre inovações sustentáveis; revisão da literatura sobre investimentos na base da pirâmide (BOP); procedimentos metodológicos; análise e discussão de resultados e considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Tendo em vista as distintas qualificações que se tem atribuído ao termo "desenvolvimento sustentável", optou-se neste trabalho, por primeiramente conceituar a terminologia aqui utilizada. O debate sobre sustentabilidade, emergido em 1987, através do relatório Brundtland (WCED, 1987), respalda não apenas um modelo de desenvolvimento, mas no que tange às organizações, produz devida atenção para inovações orientadas à sustentabilidade. Isto é, a integração dos aspectos ecológicos e sociais nos produtos, processos e estruturas organizacionais (KLEWITZ & HANSEN, 2013).

O relatório evidencia o desenvolvimento sustentável como a capacidade de atender as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

O desenvolvimento sustentável tem sido amplamente discutido nas últimas décadas, trazendo consigo, desafios à sociedade e organizações. Desafios estes, que dizem respeito a uma perspectiva que considere os pressupostos socioeconômicos e ambientais da sustentabilidade (ELKINGTON, 1998). Os padrões insustentáveis de produção e consumo, gerados pela sociedade, constituem uma das principais causas atuais de degradação do meio ambiente (CARVALHO e BARBIERI, 2012). Fala-se isso, devido às transformações dos recursos naturais em bens e serviços, e que reflete, portanto, nas inovações.

Frequentemente as inovações têm sido tratadas como sinônimo de vantagem competitiva (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005), sendo esta vantagem, principalmente, relacionada ao crescimento econômico da empresa. O que é uma implicação necessária, mas não suficiente.

Pensar em inovação como um processo que promova não apenas o crescimento econômico da empresa, mas que proporcione o desenvolvimento multidimensional da organização e sociedade envolvida (BARBIERI, 2010; KLEWITZ & HANSEN, 2013; PORTER & KRAMER, 2006; BOONS & LUDEKE-FREUND, 2012), permite discutir o desenvolvimento sustentável e suas relações com os processos produtivos organizacionais.

Barbieri (1997) afirma que não se pode pensar em desenvolvimento sustentável com os mesmos critérios e preocupações que acompanharam o “desenvolvimento passado”, antes, é necessário se construir um novo paradigma sobre o desenvolvimento. Vale ressaltar que os paradigmas produtivos industriais que influenciaram os sistemas organizacionais foram fundamentados inicialmente em teorias que buscavam a máxima eficiência (Frederick Taylor) e que possuíam ênfase na alta produtividade (Jules Henri Fayol).

Porter (2009), um dos principais autores em estratégia competitiva, em seu livro “Competição”, garante que a inovação não está dissociada das questões ambientais. O autor afirma que uma das principais razões pelas quais as empresas não inovam em relação aos problemas ambientais é a ignorância. Para tanto, necessitam de uma nova mentalidade.

Segundo o autor “a punição por uma solução inovadora e economicamente eficiente que fique aquém das expectativas é geralmente muito maior do que a recompensa por uma solução custosa, mas bem-sucedida”, (PORTER, 2009, p.371). Ou seja, a maneira como as empresas respondem às inovações, deve estar alinhada aos desafios atuais, tanto de esfera ambiental como social.

Cada vez mais, os países e as empresas que apresentam maior competitividade não são aqueles com acesso aos insumos de custo mais baixo, mas os que empregam a tecnologia e os métodos mais avançados na sua utilização. Como a tecnologia se encontra em constante processo de mudança, o novo paradigma da competitividade global exige a capacidade de inovar com rapidez (PORTER, 2009, p.372).

A inovação para Schumpeter (1982) consiste num processo de descontinuidade com o que está estabelecido, através de combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem.

Em termos conceituais, sabe-se que várias são as teorias que definem o termo “inovação”. Para este trabalho, optou-se pela definição da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), encontrada no Manual de Oslo (2005, p.55), definida como: “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios”.

Já a inovação sustentável, considera além do processo tradicional de inovação, as questões multidimensionais da sustentabilidade. De acordo com Hall e Vrendburg (2003) as abordagens tradicionais de inovação atendem um reduzido grupo de partes interessadas (clientes, fornecedores, investidores e órgãos reguladores), sendo as análises dos impactos de

inovação voltadas apenas à estas partes. Já as inovações sustentáveis, segundo Barbieri (2010), consideram uma lista ampla de partes interessadas, como a comunidade local e grupos de ambientalistas, antiglobalização, entre outros.

Boons e Ludeke-Freund (2012) em seu artigo *'Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda'* discutem um modelo de negócios para a inovação sustentável, o estado da arte dessa temática, e ainda, orientações para uma possível agenda de pesquisa. Os autores fazem uma relação entre modelos de negócios e inovações sustentáveis. De maneira geral eles tratam o modelo de negócios a partir da concepção elaborada pela área de gestão de negócios, em que especifica como uma empresa é capaz de ganhar dinheiro a partir de fornecimento de produtos ou serviços.

Wells (2008 apud Boons e Ludeke-Freund, 2012) afirma que o modelo de negócios pode ser utilizado como uma unidade analítica para se compreender a lógica econômica de sistemas de produção e consumo, que giram em torno de necessidades específicas. Para o autor o modelo de negócio atua como um mediador entre as tecnologias de produção e consumo, isto é, a forma como essas tecnologias são feitas e como são utilizadas (comercializadas), envolvendo com isso, as partes interessadas (*stakeholders*).

Tais autores trazem a ideia de como a perspectiva de modelo de negócio pode auxiliar na criação de valor através de inovações sustentáveis. Foi feita uma análise sobre modelo de negócios presentes em 87 artigos identificados no *Thomson Reuters* (banco de dados da *Web of Science*) e outros identificados através de referências cruzadas, de um total de 115 artigos. Assim, foram constatados os seguintes elementos no conceito genérico de “modelo de negócios”: proposição de valor; cadeia de fornecimento; interface com cliente e modelo financeiro. Elementos estes, que podem contribuir na análise de um modelo de negócios.

2.2 CONCEITUAÇÃO DA BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

A discussão sobre a base da pirâmide - neste trabalho referida por "BOP" (sigla em inglês) - embora recente, tem provocado, no meio acadêmico e empresarial, maior atenção a este segmento tão marginalizado. Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002) colocam em pauta o debate sobre como as empresas multinacionais poderiam expandir os seus negócios a partir de consumidores que se encontram em condição de pobreza.

Nessa primeira abordagem (BOP 1.0) os autores consideram os consumidores pobres, de países em desenvolvimento, como uma oportunidade de mercado promissora à atuação das multinacionais. Segundo Prahalad e Hammond (2002) a atuação de empresas multinacionais neste segmento, através do estímulo ao comércio e desenvolvimento econômico da base da pirâmide, poderia melhorar radicalmente a vida de bilhões de pessoas e promover um mundo mais estável.

Fato é que a sociedade atual apresenta elevado nível de pobreza e desigualdade social, o que evidencia, de certo modo, a negligência dos diversos atores envolvidos com a questão. Se por um lado caberia aos atores governamentais a regulação dessas questões, por outro lado caberia às demais organizações agirem de modo a minimizar tais efeitos. Daí o desafio empresarial com relação ao segmento da população situada na base da pirâmide.

No livro *"Fortune at the Bottom of the Pyramid"*, Prahalad e Hart (2002) defendem a erradicação da pobreza por meio de lucros. Ou seja, a teoria sugere que uma situação "ganha-ganha" seria possível para as multinacionais que passassem a considerar as quatro bilhões de pessoas mais pobres do mundo como consumidores potenciais. Ou seja, nessa situação os autores argumentam que seria possível a obtenção simultânea de lucros e erradicação da pobreza.

A questão é que, embora a população de baixa renda apresente necessidades reais no que diz respeito ao consumo de determinados produtos, deve-se questionar se as estratégias de BOP, de fato, estão sendo fundamentadas na situação de "ganha-ganha".

Deve-se ressaltar que a proposta de erradicação da pobreza consiste no desenvolvimento da população, o que implica em maior autonomia para os atores sociais envolvidos e não apenas em consumos de produtos acentuados - outro desafio emergente da atualidade.

Assim, análises críticas à primeira abordagem (BOP 1.0) passaram a surgir. Autores sugeriram mudanças conceituais ao considerar que os "pobres" desempenham um papel central, que não exclusivamente o de consumidores potenciais, mas também, de co-criadores (BOP 2.0), (Hart, 2007; Paton e Halme, 2007; Karnani, 2007).

Karnani (2007) enfatiza que o mercado da base da pirâmide é monetariamente pequeno para ser altamente lucrativo às multinacionais, conforme a proposta inicial. No entanto, segundo o autor, o setor privado pode atuar de forma a aliviar a pobreza ao visualizar a população pobre como "produtores". Nesse sentido, enfatizando a compra, ao invés, da venda.

Referindo-se as proposições iniciais do BOP, Karnani (2007, p.3) menciona:

- 1) Há muito poder de compra inexplorado na base da pirâmide. As empresas privadas podem obter lucros significativos com a venda aos pobres.
2. Ao vender para os pobres, as empresas privadas podem trazer prosperidade aos mesmos, e, portanto, pode ajudar a erradicar a pobreza.
3. As grandes empresas multinacionais (MNCs) devem desempenhar o papel de liderança neste processo de venda para os pobres.

Ao contrário da proposição inicial do BOP, Karnani (2007) propõe uma perspectiva alternativa a esta abordagem, pois parte da premissa que a única maneira de aliviar a pobreza é aumentar a renda real dos pobres. E isso, através da participação destes como produtores.

Embora a proposição inicial do BOP tenha parecido ser otimista com relação a situação de "ganha-ganha", estudos posteriores mostraram limitações com relação aos custos e atendimento dessa população. Como exemplo de limitações, citam-se as dificuldades com dispersão geográfica, heterogeneidade, infraestrutura (transporte, comunicação), analfabetismo, assimetrias de informação e alto custo na produção (KARNANI, 2007; VACHANI & SMITH, 2008; GARRETTE & KARNANI, 2010).

Ao contrário do otimismo visualizado nas propostas iniciais do BOP, Garrette & Karnani (2010, p.18) enfatizam: "*there is no fortune at the bottom of the pyramid*". Para os autores, mercado de produtos socialmente úteis são oportunidades de negócio limitadas e não há fortuna na base da pirâmide. Além disso, afirmam que o desenvolvimento de estratégias BOP requer que as empresas voltem aos princípios básicos da lógica econômica de negócios.

Prahalad (2004) após introduzir o conceito de "fortuna na base da pirâmide", em seus estudos anteriores, parece demonstrar diferente percepção sobre a atuação das multinacionais. Segundo Karnani (2007) essa ideia é corroborada através da citação de organizações pequenas e locais, em seu livro.

Diversos estudos de casos foram investigados em sequência a essas obras, inclusive diversas críticas e sugestões passaram a incorporar essa discussão. Assim sendo, optou-se por sintetizar algumas das discussões no quadro que segue (quadro 1).

Quadro 1: Revisão de estudos relacionados ao BOP

Autores	Casos estudados	Limitações Identificadas	Quando investir no BOP
Prahalad & Hammond (2002)	Não há pesquisa empírica	-	- Considerar o BOP como

			consumidores - Venda em larga escala
Karnani (2007)	Casas Bahia Cemex Patrimonio Hoy Annapurna Salt HLL & Soap Market Jaipur Foot Aravind Eye Care System ICICI and microfinance e-Choupal Voxiva	- Baixa renda para aquisição dos produtos - Dificuldade de economia em escala para os pobres rurais - Fragmentação geográfica e cultural	- Considerar o BOP como produtores - Valorizar o papel das economias de escala e escopo - Compreender os clientes - Objetivos focados das empresas
Vachani & Smith (2008)	Setor Privado ONG Instituição Governamental	- Analfabetismo - Assimetria de Informações - Infraestrutura (transporte) - Dispersão geográfica - Baixo poder de barganha	- Considerar o BOP como produtores - Parceria com ONGs - Parceria com Órgãos Públicos locais
Perez-Aleman & Sandilands (2008)	Starbucks Coffee	- Falta de normas e padrões ambientais dos produtores	- Considerar o BOP como produtores - Estabelecimento de parcerias com ONGs, organizações públicas e privadas locais - Fornecer incentivo para os produtores adotarem novos padrões sociais e ambientais - Prestar 'Assistência Ativa' aos produtores (Apoio técnico e financeiro)
Garrette & Karnani (2010)	Procter & Gamble Danone Essilor Mobile Phones Nirma	- Baixo poder aquisitivo do BOP - Oportunidade de negócios limitada - Aspectos culturais	- Considerar o segmento BOP como produtores

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do quadro apresentado é possível perceber que novas condições foram sendo sugeridas pelos autores, com vista nos casos verificados. Desde o livro de Prahalad (2004), mas principalmente em estudos posteriores, notório consenso pode ser observado no que diz respeito a considerar o segmento BOP como produtores das cadeias globais de suprimento (KARNANI, 2007; VACHANI & SMITH, 2008; LONDON et.al., 2010; JUN et.al., 2013).

3. METODOLOGIA

Nessa pesquisa, buscou-se verificar as perspectivas e desafios de ações inovadoras da Unilever relacionadas à base da pirâmide. Desta forma, optou-se pela realização de um estudo de caso. Para Yin (1989) o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente.

Deve-se ressaltar que a teoria sobre a “base da pirâmide” passou a ser discutida no meio acadêmico e empresarial, na última década, o que justifica a realização de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Podendo a partir daí, haver evidências e proposições teóricas para uma posterior pesquisa quantitativa.

A escolha deste método de pesquisa – o estudo de caso – também pode ser justificada pelo artigo “*Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: MNC-NGO Partnerships*” (PEREZ-ALEMAN & SANDILANDS, 2008). Os autores investigam a atuação da empresa “*Starbucks*” no segmento BOP e, para isso, utilizam de um estudo de caso em profundidade.

Assim, a pesquisa foi de natureza qualitativa (GOODE, 1969). De acordo com Kaplan & Duchon (1988), as principais características dos métodos qualitativos são a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa deste na condução da pesquisa. Silva e Menezes (2000) dizem que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Para atender aos objetivos propostos, utilizou-se da técnica de entrevista semiestruturada, com o gerente sênior – de marketing e sustentabilidade – de umas das filiais da Unilever da América Latina. A entrevista foi gravada e transcrita, tendo sido realizada no dia 01 de novembro de 2013.

Optou-se por entrevistar um dos gerentes responsáveis por este setor, para que nesse momento, se pudesse verificar em maior profundidade a sua percepção sobre as ações inovadoras empresariais e a base da pirâmide.

Justifica-se a escolha da Unilever, para esta pesquisa, por ser uma das principais multinacionais com práticas voltadas à sustentabilidade e com efetiva atuação no segmento BOP (UNILEVER FOUNDATION, 2013).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com vista à revisão teórica proposta, percebe-se claramente que o conceito inicial de investimento na “base da pirâmide”, fundamentado exclusivamente na atuação de multinacionais através da venda de produtos em larga escala, foi, desde então, mudado. Passou-se a olhar para a população de baixa renda, não apenas como consumidores, mas, sobretudo, como produtores da cadeia global de suprimentos (PEREZ-ALEMAN & SANDILANDS, 2008).

A Unilever é uma das multinacionais de referência mundial, tanto por sua extensão global, como por suas práticas sustentáveis. A empresa está baseada principalmente em duas divisões, sendo a de alimentos e a de higiene pessoal (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004). O quadro a seguir demonstra a ampla atuação da companhia em esfera mundial, inclusive em termos de trabalhadores envolvidos.

TABELA 1 - TRABALHADORES DA UNILEVER NO MUNDO (EM MILHARES)

REGIÕES	2002	2001	2000	1999	1998
Europa	60	71	82	76	82
América do Norte	21	22	39	22	23
África, Oriente Médio e Turquia	52	49	46	48	57
Ásia e Pacífico	82	85	84	71	72
América Latina	32	38	44	29	31
TOTAL	247	265	295	246	265

Fonte: UNILEVER Annual Review, 2002. Elaboração: Observatório Social, 2003.

Segundo depoimento do CEO da Unilever – Paul Polman – no relatório da Fundação Unilever (2013), o mundo hoje está enfrentando desafios sem precedentes, incluindo a redução da pobreza, motivo pelo qual é necessário que negócios desempenhem um papel proativo para melhorar a qualidade de vida para todos e catalisar o crescimento econômico sustentável.

Certamente, este depoimento corresponde aos desafios e riscos quem vem sendo discutidos nas últimas décadas, inclusive, sobre a necessidade da atuação sustentável das empresas (HART & MILSTEIN, 2004; PRAHALAD, 2004; BECK, 1997).

Neste sentido, achou-se pertinente iniciar a entrevista, perguntando ao gerente sobre o entendimento da Unilever no que diz respeito à sustentabilidade. Assim, o mesmo afirmou:

A Unilever tem como meta melhorar a vida de mais de 1 bilhão de pessoas, através metas sociais, econômicas e do meio ambiente. A Unilever entende a sustentabilidade de uma forma bem ampla e incentiva as empresas a atuarem nessas questões socioambientais e econômicas.

Para compreender em maior profundidade a atuação da empresa nas questões sustentáveis, questionou-se, então, sobre esse motivo de atuação. Assim, o entrevistado respondeu: “É uma forma que a gente vê de se construir uma companhia sólida, a gente acredita que vai ser um diferencial nas nossas marcas e um tema que vai ser cada vez mais relevante para o futuro”.

À exemplo do depoimento acima e relatórios divulgados pela empresa, percebe-se que a sustentabilidade para a Unilever é visualizada a partir do modelo conceitual do “*Triple Bottom Line*”, que considera as dimensões socioeconômica e ambiental (ELKINGTON, 1998), discutidas no capítulo 2 deste artigo.

Tendo em vista o objetivo inicialmente proposto, foi solicitado ao entrevistado identificar as principais inovações da empresa que fossem voltadas à sustentabilidade.

Tem vários tipos de inovação na verdade, tem projetos que não são ligados à inovação apenas, tem projetos de comunicação, por exemplo, de mudanças sociais. A Unilever vai desde a produção da matéria-prima, à manufatura dos produtos, à cadeia de distribuição, uso e descarte do produto. Temos uma meta de que 100% da origem dos nossos produtos agrícolas sejam sustentáveis até 2020. Tem outras metas especificamente em relação ao uso de produto. Na categoria de sabão em pó, por exemplo, o impacto de manufatura é mínimo, mas o impacto vem principalmente do uso do produto – como shampoo e sabão em pó concentrado – então qualquer produto que ajude o consumidor a usar menos água.

Conforme o relato anterior é possível verificar que uma das principais preocupações da empresa com relação às inovações, não tem por finalidade o produto em si mesmo. Ao contrário disso, leva em consideração desde a aquisição da matéria-prima até o descarte final do produto, envolvendo, portanto, todas as fases do ciclo de vida do produto (HAES, 1993; BOONS & LUDEKE-FREUND, 2012; SILVA & KULAY, 2006).

Em se tratando de modelo de negócio para a inovação sustentável, Wells (2008 apud Boons e Ludeke-Freund, 2012) afirma que o modelo de negócio atua como um mediador entre as tecnologias de produção e consumo. Isto é, a forma como essas tecnologias são feitas e como são utilizadas (comercializadas), envolvendo com isso, as partes interessadas (*stakeholders*).

Tendo o entrevistado mencionado que uma das metas da Unilever é obter 100% dos insumos agrícolas de origem sustentável, foi solicitado então, para que falasse sobre o envolvimento desses produtores. Desta forma, o entrevistado discorreu:

A Unilever tem muitos produtos que atingem uma grande parte da população de baixa renda. Especificamente na agricultura, nem todos os produtos agrícolas tem certificações, por exemplo, ou um critério. O critério que a Unilever utiliza é bastante amplo, vai desde a forma como é cultivada a origem da semente, o estado de vida dos trabalhadores. Enfim, são bastante amplas as metas, são mais de 100 métricas específicas e uma delas é sobre a forma como os trabalhadores são tratados, as condições de trabalho e tudo mais, essa é uma das métricas que classificaria a compra de um insumo agrícola com a certificação de que ele seria sustentável.

A partir da fala é possível perceber uma que a empresa possui características inovadoras em seu modelo de negócios. Fala-se isso, não apenas pelo envolvimento dos produtores de baixa renda em sua cadeia de suprimentos (PEREZ-ALEMAN & SANDILANDS, 2008; VACHANI & SMITH, 2008, GARRETTE & KARNANI, 2010), mas, sobretudo, por considerar aspectos necessários a um modelo de negócio voltado a inovações sustentáveis, como: proposição de valor, cadeia de suprimentos, interface com clientes e modelo financeiro (BOONS & LUDEKE-FREUND, 2012).

Outro aspecto a ser destacado, diz respeito às parcerias necessárias ao desenvolvimento do negócio para investimento no segmento BOP, vistas anteriormente no quadro 1. Sobre isso, o gerente afirmou que para produtos como o óleo de soja, que já possui certificações internacionais – a *Round Table Responsible Soy – RTRS* – ou chás – *Rainforest Alliance* – parcerias foram desenvolvidas. Fato este, que corrobora com as sugestões feitas pelos autores Perez-Aleman & Sandilands (2008), quando estudada a rede de cafés especiais da “*Starbucks*”.

Para outros insumos agrícolas como o tomate, por exemplo, que não possui certificação internacional, o gerente afirmou que a Unilever se ‘auto-certifica’, baseando-se no documento de métricas voltadas à sustentabilidade. Ainda sobre isso argumentou:

Cada categoria tem a liberdade de trabalhar com o parceiro que seja mais relevante. No caso do óleo de soja, o parceiro mais relevante foi o *Round Table Responsible Soy – RTRS*. No caso de chá, a Unilever tem uma associação com o *Rainforest Alliance*. O sorvete “chabury” tem *FairTrade*. Então cada categoria sorvetes, ou marca especificamente, faz parcerias estratégicas e obtém certificações que sejam relevantes para a categoria. Tem bastante parceria.

Conforme visto na revisão de literatura sobre o BOP, um dos avanços identificados pelos autores para investimento das multinacionais nesse segmento, diz respeito a características como: considerar a população de baixa renda não apenas como consumidores, mas também, produtores; estabelecer parcerias com ONGs, Institutos e Órgãos Governamentais; estabelecer assistência ativa aos produtores (PRAHALAD, 2004; KARNANI, 2007; VACHANI & SMITH, 2008; PEREZ-ALEMAN & SANDILANDS, 2008).

Tais características puderam ser identificadas na Unilever, inclusive sobre o desenvolvimento de treinamentos (assistência ativa) por parte da empresa com os produtores e incentivo a práticas sustentáveis, por meio de certificados.

Dos desafios enfrentados pela Unilever para o envolvimento do segmento BOP na cadeia de suprimentos, segundo o entrevistado, são: o desenvolvimento de boas práticas sustentáveis que antes não existiam, “a Unilever teve um trabalho de ajudar, desenvolver esses produtores para atingir um patamar que cumpra com esses objetivos, com essas métricas sustentáveis”.

Segue abaixo o quadro 2, relacionando as características inovadoras identificadas no modelo de negócios da Unilever e sua relação com o segmento BOP e respectivos autores.

Quadro 2: Inovações no Modelo de Negócios da Unilever e a base da pirâmide

Características Inovadoras do Modelo de Negócios	Relação com o segmento BOP	Autores
Gestão do ciclo de vida do produto (óleo de soja, maionese, chá, sabão em pó, shampoo)	Certificação dos produtores agrícolas Treinamentos dos produtores p/ boa práticas sustentáveis	Haes, 1993 Boons & Ludeke-Freund, 2012 Silva & Kulay, 2006
Insumos agrícolas sustentáveis	Envolvimento dos produtores de baixa renda na cadeia produtiva	Karnani (2007) Perez-Aleman & Sandilands (2008)
Estabelecimento de parcerias com ONGs, Institutos de Certificações, <i>Fair Trade</i>	Certificação dos produtores Desenvolvimento Local	Perez-Aleman & Sandilans (2008) Vachani & Smith (2008) Garrette & Karnani (2010)
Campanhas publicitárias para: menor uso de água (sabão em pó e shampoo); incentivo a práticas de higiene (sabonetes)	- Envolvimento da população de baixa renda como consumidores - Assistência Ativa	Prahalad & Hammond (2002) Prahalad (2004) Perez-Aleman & Sandilands (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro acima apresentado, é possível afirmar que as principais ações inovadoras da Unilever estão relacionadas ao seu modelo de negócio, ou seja, que envolve desde a gestão até a aquisição de seus insumos agrícolas. O envolvimento da população de baixa renda (BOP) em sua cadeia produtiva global, também, representa uma ação inovadora no modelo de negócios.

Vale ressaltar que todas essas ações estão baseadas nos princípios da sustentabilidade, no que se refere aos aspectos sócioeconômico e ambiental (PORTER & KRAMER, 2006; WCED, 1987).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas teorias e estudo de caso observado, entende-se que os investimentos BOP podem ser uma importante fonte de transformação local dessas realidades. Como bem sugerido por Perez-Aleman e Sandilands (2008) no estudo de caso realizado na “Starbucks Coffee”, a prestação de assistência ativa aos pequenos produtores, tanto técnica como financeira, apresenta-se como importante estratégia de fortalecimento e desenvolvimento local.

Outra condição sugerida pelos autores para que haja a situação de “ganha-ganha” entre as partes envolvidas, refere-se ao estabelecimento de parcerias, não apenas entre o setor privado, mas deste com ONGs e instituições governamentais.

Tais características puderam ser evidenciadas na empresa Unilever, conforme sugerido pelos autores. Dos desafios visualizados pela Unilever no envolvimento do segmento BOP com a cadeia produtiva, pode-se mencionar a falta de boas práticas sustentáveis por parte dos produtores agrícolas, bem como, a falta de certificações. O que demanda da empresa a “proatividade” necessária para o estabelecimento de parcerias e desenvolvimento sustentável daquela população.

Uma das limitações identificadas na pesquisa é de que os principais estudos da área ainda são de natureza qualitativa. Sendo esta uma das sugestões para futuras pesquisas. A partir das variáveis e condições já identificadas na literatura e com o presente estudo de caso,

sugere-se a realização de pesquisas de natureza quantitativa, para contribuição no avanço teórico e prático do BOP.

REFERÊNCIAS

- AITCHISON, J. **MIS Thesis**. Department of Information Studies, University of Natal, 2008.
- BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**: As estratégias de Mudanças na Agenda 21. 11. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- BAUMAN, Zygmunt (2001). **Modernidade Líquida**. Título Original:Liquid Modernity. Tradução: Plínio Dentzien, autorizada da edição inglesa publicada em 2000 por Polity Press, Oxford, Inglaterra. Jorge Zahar Editor, 2001. 258 p.
- GARRETTE, B.; KARNANI, A. Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor. **California Management Review**, 2010.
- GIDDENS, Anthony. **A Política da Mudança Climática**. Zahar - 1a ed. 2009.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- HAES, H.A.U. Applications of life cycle assessment: expectations, drawbacks and perspectives. **Centre of Environmental Science**, Leiden University, The Netherlands, 1993.
- JUN, S. et.al. Determining business models in bottom-of-the-pyramid markets. **Industrial Management & Data Systems - Emerald**, 2013.
- KAPLAN, Bonnie & DUCHON, Dennis. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988
- KARNANI, A. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage How the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, 2007.
- LONDON, T. et.al. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, 2010.
- NOGAMI, Vitor K.C.; PACAGNAN, Mario N. **Consumo da Base da Pirâmide**: Uma Análise Bibliométrica do Estado da Arte na Produção Acadêmica no Brasil. In XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- OBSERVATÓRIO SOCIAL. Instituto Observatório Social. **Comportamento Social e Trabalhista da Empresa Unilever do Brasil**. Ago/2004.
- PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: MNC-NGO Partnerships. **California Management Review**, 2008.

PORTER, M.E; KRAMER, M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Social Impact Advisors**. December. 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. 'Serving the world's poor, profitably'. **Harvard Business Review**, 2002.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, 2002.

ROBINSON, D.; REED, V. **The A-Z of Social Research Jargon**, 1998.

SEN, A. **Development as Freedom** (Alfred A. Knopf, 1999).

SILVA, G.A.; KULAY, L.A. Avaliação do ciclo de vida. In: VILELA JÚNIOR, A. e DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental - Desafios e Perspectivas para as Organizações**. 1 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

UNILEVER FOUNDATION. **Building Better Lives for a Sustainable Future**, 2013.

VACHANI, S.; SMITH, N.C. Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. **California Management Review**, 2008.

WCED. World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.