



## ARTIGO

## Responsabilidade Social e Negócios na Base da Pirâmide em Empresas Multinacionais Brasileiras: Interseção em uma Perspectiva de Nível Meso

Ivanete Schneider Hahn<sup>1</sup>ivischneider@hotmail.com |  0000-0003-0552-7496Flavia Luciane Scherer<sup>2</sup>flaviascherer@globo.com |  0000-0003-1581-2653Laleska Lebioda<sup>3</sup>laleskalebioda@hotmail.com |  0000-0002-0301-3873

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a interseção entre responsabilidade social corporativa e negócios na base da pirâmide (BOP) em empresas multinacionais brasileiras em uma análise em nível meso. Depois de analisar 50 empresas multinacionais brasileiras, identificamos seis empresas engajadas no desenvolvimento de negócios na BOP (Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Arteccla Química, Vale S.A., Natura & Co Holding S.A., e Klabin S.A.). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, por meio da análise de documentos e relatórios públicos das empresas. Posteriormente, realizamos uma análise de conteúdo qualitativa para sintetizar os principais achados. Com os resultados da comparação sistemática entre os negócios no mercado da BOP e a teoria da responsabilidade social corporativa, verificou-se que é difícil encontrar o ponto exato em que as atividades dessas empresas deixam de ser ações e políticas organizacionais específicas que atendam às expectativas de partes interessadas (responsabilidade social corporativa) para se tornarem empresas dentro da BOP, que é a possibilidade de reduzir a pobreza por meio de atividades lucrativas.

### PALAVRAS-CHAVE

Modelo de Negócios, Sustentabilidade, Comunidades de Baixa Renda, Pobreza

<sup>1</sup>Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe, Uniarp, Caçador, SC, Brazil

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, RS, Brazil

<sup>3</sup>Universidade do Estado de Santa Catarina, Udesc, Florianópolis, SC, Brazil

Recebido: 16/07/2020.

Revisado: 21/02/2021.

Aceito: 06/07/2022.

Publicado: 16/05/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1270.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

## Social Responsibility and Businesses at the Base of the Pyramid in Brazilian Multinational Companies: Intersection in a Meso-level Perspective

### ABSTRACT

This study aimed to verify the intersection between corporate social responsibility (CSR) and businesses at the base of the pyramid (BOP) in Brazilian Multinational Companies (MNCs) in a Meso-level analysis. After analyzing fifty Brazilian MNCs, we identified six MNCs that were engaged in business activities in BOP-markets (Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Arteccla Quimica, Vale S.A., Natura &Co Holding S.A., and Klabin S.A.). Data were collected by desk research by analyzing companies' public documents and reports. Subsequently, we conducted qualitative content analysis to synthesize the main findings. Through analysis of the MNCs' business activities in BOP markets, and comparing them with CSR theory, it was found that it is hard to find the exact point where these companies' activities stop being specific organizational actions and policies aimed to match the expectations of stakeholders (CSR) to become businesses in the BOP markets, which is the possibility of reducing poverty through profitable activities.

### KEYWORDS

Business model, Sustainability, Low-income communities, Poverty

## 1. INTRODUÇÃO

Por duas décadas, pesquisadores e profissionais de negócios exploraram as contribuições potenciais de multinacionais e empresas locais com relação à redução da pobreza, especialmente em mercados de baixa renda (Pralhad & Hammond, 2002; Kolk et al., 2014; Dembek et al., 2019; Lashitew et al., 2021).

O argumento central da conceituação original da estrutura da base da pirâmide (BOP) é que as multinacionais desempenham um papel crítico na redução da pobreza por meio de atividades lucrativas (Pralhad & Hammond, 2002; Dembek et al., 2019) e podem assumir várias facetas, como (1) **fornecer infraestrutura local em comunidades de baixa renda** para o desenvolvimento econômico (Pralhad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017); (2) **estabelecer empresas nas comunidades da BOP** criando oportunidades de negócios para as comunidades locais em mercados de baixa renda e gerando empregos como forma de intervenção nas condições ambientais (Pralhad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Relatório de Gestão de Capital de Ponto de Inflexão, 2017); (3) **treinar e educar empreendedores locais** em mercados de baixa renda para assumir atividades empresariais específicas (Prado et al., 2007; Prahalad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017); (4) **lançar produtos** para o mercado BOP (Pralhad, 2010; Prado et al., 2007; Inflection Point Capital Management Report, 2017); e (5) **ter como destaque a BOP na estratégia geral de negócios** (Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017).

Negócios no mercado BOP são altamente recomendados para empresas com poucas oportunidades de avançar nos mercados tradicionais (Cheung & Belden, 2013). No entanto, competir em mercados de baixa renda altera o ambiente de negócios da empresa, uma vez que ela irá atuar em um ambiente ecológico e cultural completamente diferente (London et al., 2010; Prahalad, 2012; Rivera-Santos & Rufin, 2011; Venn & Berg, 2013; Viswanathan & Sridharan, 2012). As condições extremas desse tipo de mercado forçam as empresas a reconsiderar suas visões tradicionais de negócios, e a encontrar formas inovadoras (Schuster & Holtbrügge, 2014) para proporcionar um equilíbrio entre responsabilidade e rentabilidade (Cheung & Belden, 2013; Schuster & Holtbrügge, 2014).

O apelo para que multinacionais e outras empresas assumam a redução da pobreza como parte de suas principais estratégias de negócios (Pralhad & Hammond, 2002) foi motivado pela visão de que as iniciativas filantrópicas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) falharam em reduzir a pobreza global. Essas novas abordagens buscaram avançar em uma orientação mais estratégica para a redução da pobreza, tratando questões sociais e ambientais como fontes de competitividade (Arnold & Valentin, 2013). Portanto, na literatura da BOP, a RSC é considerada o ponto de partida ideal, principalmente para os mercados emergentes (Marfo et al., 2014), que concentram a maior parte dos mercados da BOP (Pralhad, 2010).

Neste estudo, assume-se, que a RSC se refere a ações e políticas organizacionais específicas que visam atender às expectativas dos *stakeholders*, considerando o desempenho econômico, social e ambiental (Aguilera et al., 2007). Assim, há evidências de que a RSC é um impulsionador, melhorando as condições ambientais na BOP (Schuster & Holtbrügge, 2014), ou seja, empresas que já possuem ações relacionadas à cultura de RSC têm maior probabilidade de explorar os mercados que ajudam a desenvolver (Casanova & Dumas, 2010; Galego-Alvarez et al., 2014). Além disso, Singh et al. (2015) construíram um histórico importante sobre RSC e projetos na BOP, expressando preocupação com a falta de pesquisas sobre os efeitos de projetos de RSC nos negócios da BOP em empresas localizadas em países emergentes, como o Brasil.

Diante do exposto, esta pesquisa teve como objetivo **verificar a interseção entre responsabilidade social corporativa (RSC) e negócios na base da pirâmide (BOP) em multinacionais brasileiras a partir de uma análise de nível meso** – análise de um grupo, comunidade ou organização específica (Bolíbar, 2016). No nível meso observa-se o esforço da organização e dos *stakeholders* para (re)negociar conjuntamente as estruturas, padrões e crenças que constituem seus mundos sociais (van Wijk et al., 2019). Neste estudo foram consideradas as multinacionais listadas pelo ‘*Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*’, isto é, empresas com controle de capital majoritariamente brasileiro que desenvolvem atividades internacionais de manufatura, montadoras e serviços, ou empresas estabelecidas com centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, armazéns e centros de distribuição no exterior (Barakat et al., 2016), representando assim 50 multinacionais, de diversos setores de atividade.

No cenário internacional, alguns estudos abordam os mercados de BOP em uma perspectiva de valor sustentável (Heuer et al., 2020; Voola & Voola, 2019), reanalizando o conceito de BOP e (Joncourt et al., 2019) analisando algumas estratégias de multinacionais na BOP (Perrot, 2017).

No Brasil, a maior parte das pesquisas da BOP está focada na compreensão do consumidor da BOP, como análise de consumo (Filardi et al., 2015), inovação (Nogami et al., 2015; Oliveira & Machado, 2016; Nogami & Veloso, 2018), hedonismo e moralismo no consumo da BOP (Hemais et al., 2013), restrições de consumo (Rocha & Rocha, 2012) e a contribuição para a sustentabilidade (Silva et al., 2018).

Foram realizadas algumas pesquisas sobre o desenvolvimento de práticas sociais na BOP tais como a relação entre educação e aumento de renda (Spers & Nakandakare, 2013), o papel dos bancos e microfinanças para o desenvolvimento da BOP (Yamashita & Rego, 2009), e as dimensões estratégicas críticas para as empresas brasileiras atuarem nos mercados internacionais da BOP (Spers & Wright, 2013). Um estudo teve como foco aprofundar o conhecimento das estratégias de negócios para os mercados da BOP no Brasil (Filardi et al., 2018). Souza e Silva (2019) verificaram as empresas brasileiras que desenvolvem produtos ou serviços na BOP e como suas estratégias ajudaram no aumento de *market share*. Foram encontrados poucos estudos abordando estratégias e negócios de empresas multinacionais, o que reforça nossa lacuna de pesquisa.

## **2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE (BOP)**

Responsabilidade social corporativa (RSC) possui dois principais significados. O primeiro se refere a um termo geral utilizado para qualquer teoria da corporação que enfatize tanto a responsabilidade de ganhar dinheiro quanto a responsabilidade de interagir eticamente com a comunidade circundante. O segundo está relacionado à responsabilidade de lucrar enquanto desempenha um papel em questões mais amplas de bem-estar da comunidade (Carrol, 1999; Brusseau, 2018). Brusseau (2018) também explica que a RSC é composta por quatro obrigações conforme proposto por Carrol (1999): “(1) a responsabilidade econômica de ganhar dinheiro; (2) a responsabilidade legal de aderir às regras e regulamentos; (3) a responsabilidade ética de fazer o que é certo mesmo quando não exigido pela lei e; (4) a responsabilidade filantrópica de contribuir com os projetos da sociedade mesmo quando independentes do negócio”.

A literatura tem relacionado a RSC das empresas ao desempenho delas nos negócios da BOP (Azmat & Samaratunge, 2013, Jose & Buchanan, 2013; Jose et al., 2015; Kolk & Van Tulder, 2010; Payaud, 2014; Singh et al., 2015, entre outros). No estudo de Singh et al. (2015), foi desenvolvida uma pesquisa com gestores de empresas que apresentaram iniciativas de RSC na

BOP. Utilizando as teorias básicas de RSC, bem como a segmentação de mercado, os autores descobriram que o desenvolvimento do mercado BOP é reforçado usando RSC de várias maneiras: (1) tornando o desenvolvimento do mercado BOP menos arriscado, (2) mascarando a iniciativa de RSC como projeto piloto BOP para gerar esforços internos dentro da organização, (3) integrando as comunidades da BOP com a cadeia de abastecimento da organização, (4) trazendo a intervenção do governo para acelerar o aumento de escala e, (5) desenvolvendo a BOP como mercados futuros para consumidores e parceiros da cadeia de suprimentos afim de tornar os negócios mais sustentáveis.

Outros esforços se concentram em apresentar que ‘fazer negócios com os mais pobres’ pode auxiliar as multinacionais a explorar um mercado anteriormente inexplorado de mais de quatro bilhões de clientes em potencial (Kolk & Van Tulder, 2010; Prahalad & Hart, 2002). Não se trata apenas de filantropia, mas pode ser considerada uma estratégia de RSC, que pode gerar vantagens financeiras e de mercado (Kolk & Van Tulder, 2010).

Estudos concentram-se ainda em apresentar as ações de RSO na BOP como estratégias de marketing ou na identificação das estratégias adequadas (Payaud, 2014); na conquista e intenção de recompra de clientes da BOP (Jose et al., 2015); a percepção de satisfação do cliente e da RSC com trabalhadores pobres que são mutuários de microfinanciamentos (Jose & Buchanan, 2013); o impacto da RSC na lealdade dos consumidores da BOP (Azmat & Samaratunge, 2013); entre outros.

No sentido de trazer a RSC e o investimento da BOP como estratégia empresarial e como fonte de vantagem competitiva, Perez-Aleman e Sandilands (2008) apresentaram o impacto da RSC e do atendimento à BOP na geração de novos padrões da cadeia de suprimentos globais, enfatizando como as alianças entre multinacionais e ONGs podem criar condições que promovam a inclusão e modernização de pequenos produtores em uma cadeia de suprimentos. Lakshman (2009), por sua vez, contribuiu com o campo da RSO e BOP, ao verificar, por meio de um exame da liderança e seu papel em influenciar RSO, que ela pode criar valor nos mercados BOP.

Sob o ponto de vista de negócios internacionais, Bardy et al. (2012) trouxeram *insights* sobre desenvolvimento, fundo de desenvolvimento industrial, redução da pobreza e BOP. Para os autores, o investimento estrangeiro e os negócios internacionais melhoram o estado de bem-estar dos países menos desenvolvidos e tais melhorias estão vinculadas às estratégias de RSC e às práticas éticas das empresas.

Algo comum nos estudos que envolvem RSC e BOP é a valorização do papel dos governos, organizações intergovernamentais, ONGs e gestores na criação de cadeias de valor socialmente responsáveis, bem como no auxílio à redução da pobreza. Essa discussão é tema do estudo de Vachani e Post (2012), os quais verificaram que quanto mais os stakeholders estiverem envolvidos e engajados com a causa, os principais agentes, ou seja, governos, empresas e ONGs, farão mais investimentos na assistência e na retirada das pessoas da condição de pobreza relativa ou extrema.

No Brasil, um dos países emergentes mais importantes no cenário internacional, as empresas vêm investindo em práticas de RSC. Segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI), as empresas brasileiras são pioneiras na América Latina na publicação de práticas de RSC (Galego-Álvarez et al., 2014). Além disso, vale ressaltar que as condições culturais brasileiras influenciam fortemente os valores das comunidades, dos trabalhadores, consumidores, acionistas e gestores, bem como as ações governamentais (Griesse, 2007).

Ao longo dos últimos anos, diversos estudos relacionaram a RSC ao investimento em mercados emergentes e da BOP (Bele & Bele, 2015; Kolk & Lenfant, 2010; Momin & Parker, 2013; Yang & Rivers, 2009, entre outros). Ressalta-se que para obter sucesso no atendimento aos mercados da

BOP, a RSC precisa estar no centro da estratégia das empresas – entrar nesse mercado exige uma orientação para a responsabilidade social, principalmente no viés social, que vai muito além dos modelos tradicionais de negócios (Viswanathan et al., 2009; Cheung & Belden, 2013). Assim, há evidências de que a RSC ajuda as empresas a se diferenciarem dos concorrentes, melhorando sua competitividade e atraindo novos consumidores (Flammer, 2015; Bele & Bele, 2015).

### 3. O PAPEL DAS MULTINACIONAIS NA BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

O potencial das multinacionais em relação à redução da pobreza tem recebido atenção considerável (Kolk & Van Tulder, 2010). As multinacionais possuem *know-how* tecnológico e gerencial, que não apenas satisfaz a demanda dos mercados de baixa renda fornecendo produtos e serviços úteis e acessíveis, mas também cria negócios e oportunidades de emprego os quais melhoram a vida de forma sustentável (Sanchez et al., 2007; Simanis et al., 2008). A vantagem das multinacionais se reflete em sua base de recursos, no desenho organizacional e nas estratégias gerais (Chacar et al., 2010). A Teoria Econômica da Internacionalização das Empresas enfatizou vantagens das multinacionais (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1973), uma vez que essas podem transferir vantagens específicas da empresa e capacidades organizacionais ou gerenciais, que são difíceis de imitar pelos concorrentes e são facilmente transferíveis dentro da mesma empresa, para outros países.

Essas vantagens têm feito as multinacionais reconhecerem e explorarem oportunidades em mercados novos e emergentes, uma vez que os mercados dos países desenvolvidos estão se tornando saturados e cada vez mais competitivos (Cheung & Belden, 2013). Os mercados BOP tornam-se, para muitas empresas multinacionais, a solução para alcançar o crescimento sustentável (Cheung & Belden, 2013; Prahalad, 2012).

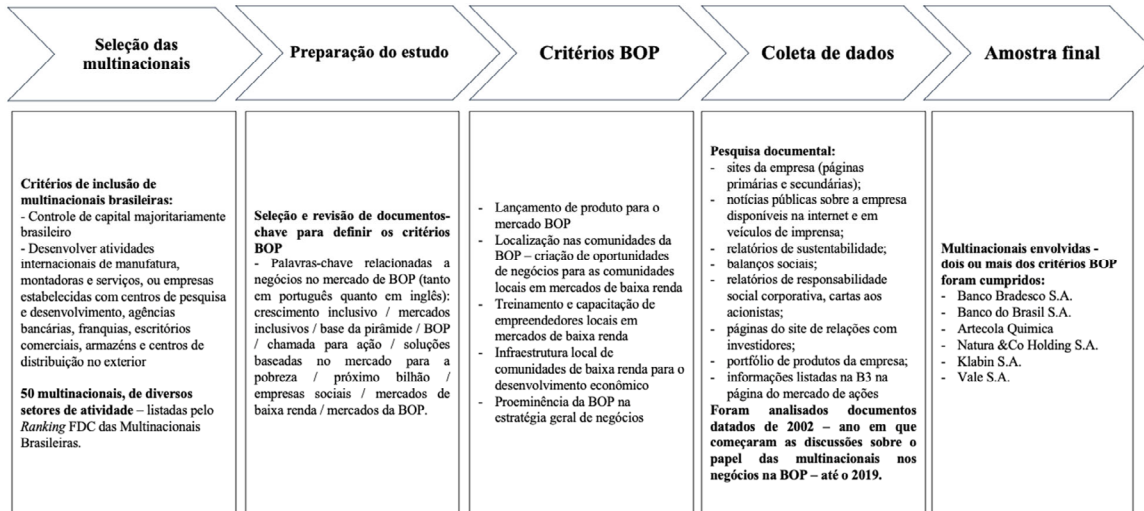
*Insights* sobre como as multinacionais devem fazer negócios com as pessoas mais pobres do mundo alertam para a necessidade de mudanças nos modelos de negócios. Portanto, a literatura destaca algumas questões como a responsabilidade social como estratégia corporativa (Davidson, 2009; Habib & Zurawicki, 2010; Hahn, 2009; Viswanathan et al., 2009), mudanças no padrão de gestão de marca e marketing (D'andrea et al., 2010; Davidson, 2009; Cheung & Belden, 2013), reavaliação das relações desempenho/preço em produtos e serviços, bem como a transformação do entendimento de escala (Prahalad & Hart, 2002).

Existem diversos casos de sucesso de empresas multinacionais na BOP em mercados emergentes, como Unilever, Tetrapak, Allianz, Vodafone (London & Hart, 2004; Schuster & Holtbrügge, 2012), ou Hindustan Lever Ltda. na Índia, Hewlett-Packard na África, Avon na África do Sul, Cemex no México e SC Johnson no Quênia (Kolk et al., 2014). Nesses casos, as empresas têm investido esforços consideráveis para projetar produtos e modelos de negócios, comprometendo-se com as comunidades locais e desenvolvendo raízes culturais e cognitivas por meio de parcerias e gestão local (Angeli & Jaiswal, 2015). Isto é, a pressão externa é um indicador de investimento, mas, sobretudo, os recursos internos das empresas as habilitaram a ser bem-sucedidas nesse mercado.

Apesar dos esforços no mercado de BOP, várias questões relacionadas à entrada e operação de multinacionais permanecem uma lacuna de pesquisa (Rivera-Santos & Rufin, 2011). A esse respeito, Sharma e Hart (2006) inferiram que a maioria dos estudos sobre a BOP permanece sem respaldo de teorizações sobre os fatores que explicam por que as empresas se envolvem em oportunidades nos mercados da BOP. A partir dessa perspectiva é que a pesquisa de campo do estudo foi realizada e é apresentada na próxima seção.

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

Nosso método de pesquisa está organizado em cinco etapas (Figura 1). Na primeira etapa, estabelecemos os critérios amostrais, ou seja, multinacionais com controle de capital majoritariamente brasileiro que desenvolvem atividades internacionais de fabricação, montagem de produtos e serviços ou, empresas estabelecidas no Brasil, mas com centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios e centros de distribuição no exterior (Barakat et al., 2016). Para isso, utilizamos o último *Ranking* FDC das Multinationais Brasileiras –o qual apresentou cinquenta multinacionais brasileiras.



**Figura 1.** Visão geral da pesquisa

**Fonte:** autores.

Na segunda etapa, foi realizada uma revisão da literatura que possibilitou analisar os negócios das multinacionais brasileiras no mercado de BOP e identificar temas comuns utilizados pelas empresas para se referirem aos negócios em comunidades de baixa renda. Nesta revisão bibliográfica, foram utilizadas as seguintes palavras-chave relacionadas a negócios no mercado de BOP (tanto em português quanto em inglês): crescimento inclusivo / mercados inclusivos / base da pirâmide / BOP / chamada para ação / soluções baseadas no mercado para a pobreza / **próximo bilhão / empresas sociais / mercados de baixa renda / mercados da BOP.**

A partir daí, tornou-se necessário estabelecer critérios para considerar as multinacionais engajadas nos mercados da BOP. Para isso, consultamos a literatura e estabelecemos os critérios da BOP, conforme listado: (1) **fornecer infraestrutura local em comunidades de baixa renda** para o desenvolvimento econômico (Pralhad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017); (2) **estabelecer empresas nas comunidades da BOP** criando oportunidades de negócios para as comunidades locais em mercados de baixa renda e gerando empregos como forma de intervenção nas condições ambientais (Pralhad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Relatório de Gestão de Capital de Ponto de Inflexão, 2017); (3) **treinar e educar empreendedores locais** em mercados de baixa renda para assumir atividades empresariais específicas (Prado et al., 2007; Prahalad, 2010; Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017); (4) **lançar produtos** para o mercado BOP (Pralhad, 2010; Prado et al., 2007; Inflection Point Capital Management Report, 2017); e (5) **ter como destaque**

**a BOP na estratégia geral de negócios** (Schuster & Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017).

Na quarta etapa, analisamos as práticas das empresas, por meio de pesquisa documental. “A pesquisa documental em ciências sociais é uma abordagem útil e subutilizada que pode ser adotada por pesquisadores na plena confiança de que também é um método científico que exige uma adesão rigorosa ao protocolo de pesquisa” (Mogalakwe, 2006, p. 222). Foram analisados os seguintes documentos e registros das empresas: sites das empresas (páginas primárias e secundárias); notícias públicas sobre a empresa disponíveis na internet e em veículos de imprensa; relatórios de sustentabilidade; balanços sociais; relatórios de RSC, cartas aos acionistas; páginas do site de relações com investidores; portfólio de produtos da empresa; informações listadas na B3 na página do mercado de ações (quando listadas).

Foram analisados documentos que datam de 2002 – ano em que começaram as discussões sobre o papel das multinacionais nos negócios na BOP – até 2019. Destacamos que nem todas as empresas possuíam relatórios anuais, diante disso foram analisados os materiais disponíveis. A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e julho de 2017, e março e abril de 2020, e resultou em uma planilha eletrônica, além de relatórios individuais para cada empresa analisada. A pesquisa foi desenvolvida buscando evidências nos documentos das empresas sobre negócios no mercado de BOP, resultando inicialmente em relatórios individuais das 50 multinacionais analisadas. Em segundo lugar, foi criado um livro de códigos para sistematizar as informações das empresas.

Na etapa final, as multinacionais que atendiam a pelo menos dois critérios da BOP foram selecionadas para fazer parte do estudo. As multinacionais identificadas como as mais engajadas com o BOP foram Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Artecóla Química, Vale S.A., Natura &Co Holding S.A. e Klabin S.A.

Na próxima seção, apresentamos a análise dos dados realizada primeiramente por pesquisa descritiva, apresentando as multinacionais brasileiras e suas atividades nos mercados da BOP, seguindo as diretrizes de análise de conteúdo de Bardin (2004). Os critérios BOP estabelecidos na literatura foram utilizados como categorias e foi feita uma comparação sistemática com as teorias BOP e RSC.

## **5. VISÃO GERAL DA AMOSTRA DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS E SUAS ATIVIDADES NOS MERCADOS DA BOP**

Nesta seção, apresentamos mais informações sobre a amostra de negócios das multinacionais brasileiras nos mercados da BOP, começando com uma sinopse das principais atividades nos mercados dela (como pode ser visto na Figura 2).

Nas próximas páginas, mais informações sobre essas atividades e como as empresas operacionalizaram cada estratégia são apresentadas.

### **5.1. BANCO BRADESCO S.A.**

O Bradesco S.A., uma das maiores instituições financeiras privadas do Brasil, atua na intermediação financeira além de seguros e outros serviços bancários. Está presente em todos os municípios brasileiros – diferencial competitivo refletido em uma rede com mais de 65 mil pontos, entre agências, postos de atendimento, caixas eletrônicos e Bradesco Expresso; mais de 73 milhões de clientes e 97.329 funcionários, além de ativos superiores a R\$ 1,4 trilhão (Relatório Bradesco, 2016, 2017, 2018, 2019; Bradesco RI, 2020). Entre seus clientes estão as principais corporações do Brasil, além de pessoas de alta e baixa renda (Passos et al., 2011).



Multinacional / Indústria	Atividades nos mercados da BOP
<b>Bradesco S.A.</b> (Serviços financeiros)	Desenvolvimento e distribuição de serviços bancários para áreas de baixa renda por meio de microcrédito e cartões de débito e crédito acessíveis.
	Localizado em várias comunidades BOP no Brasil, especialmente em áreas rurais e remotas no Amazonas.
	Treinamento de empreendedores locais em mercados de baixa renda em 397 comunidades em 2019.
	Capacitação local – melhorando as condições dos mercados de baixa renda – como o trabalho com aldeias indígenas. 40 escolas próprias nas regiões mais pobres de todos os estados brasileiros dedicadas à geração de emprego e renda – tendo atendido mais de 100 mil alunos.
<b>Banco do Brasil S.A.</b> (Serviços financeiros)	Desenvolvimento e distribuição de serviços bancários para áreas de baixa renda por meio de microcrédito e cartões de débito e serviços de crédito acessíveis.
	Localizado em várias comunidades BOP no Brasil.
	Destaque da BOP na estratégia geral de negócios – para a comunidade da BOP.
	Crédito para promover a inclusão bancária e a geração de trabalho e renda para pequenas empresas de atividades produtivas. Investimento na infraestrutura local das comunidades de baixa renda para o desenvolvimento econômico (foram equipados 22 sistemas de reutilização de água para uso doméstico como irrigação de hortas orgânicas nos quintais das casas).
<b>Vale S.A.</b> (Metais e mineração)	Localizado em várias comunidades BOP (com altos índices de pobreza) no Brasil.
	Desenvolvimento de iniciativas de apoio a negócios sociais e agricultura familiar, criação de alternativas de trabalho sustentável e inclusão produtiva de indivíduos e grupos, e contribuição para a promoção de renda em comunidades de baixa renda.
	Treinamento de empreendedores locais em mercados de baixa renda para assumir atividades empresariais específicas por meio de fóruns de empreendedorismo, competições intensivas de modelagem de negócios, assessoria técnica a empresas selecionadas, apoio financeiro para prototipagem de produtos e aquisição de equipamentos.
	Negócios sociais para pequenos negócios familiares e coletivos, localizados em áreas urbanas e rurais, com atenção especial aos empreendimentos liderados por mulheres (Rede Mulheres do Maranhão).
<b>Artecola Química S.A.</b> (Químicos)	Investimento na infraestrutura local de comunidades de baixa renda para o desenvolvimento econômico.
	Prestação de apoio técnico e financeiro a ONGs do Rio Grande do Sul que desenvolvem projetos de geração de renda por meio do artesanato.
	Projeto Pescar, que visa promover a inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social, qualificando-os para o mercado de trabalho. Produção de plantas localizadas em diversas comunidades da BOP no Brasil, como Dias D’Avila (BA) e Simões Filho (BA).
<b>Natura &amp;Co Holding S.A.</b> (Cosméticos)	Lançamento de produtos para o mercado de BOP e interesse em competir nos mercados de BOP por meio de produtos.
	Localização das empresas em mercados de baixa renda – especialmente comunidades fornecedoras da região amazônica.
	Construção de infraestrutura local para melhorar as condições locais (saneamento básico em Juruá (AM) em que 500 famílias tiveram acesso a água tratada). Articulação com o empoderamento feminino, por meio da capacitação de consultoras (que são desenvolvidas para serem empreendedoras locais e atuam em todas as regiões do Brasil).
<b>Klabin S.A.</b> (Indústria de papel)	Localização das empresas em mercados de baixa renda (como Ortigueira (PR), Feira de Santana (BA), Correia Pinto e Otacílio Costa (SC), entre outros).
	Capacitação e educação de empreendedores locais em mercados de baixa renda por meio de fóruns de diálogo que dinamizem lideranças comunitárias, sociedade civil organizada, outras empresas e poder público.
	Investimento na infraestrutura local de comunidades de baixa renda para o desenvolvimento econômico.

**Figura 2.** Visão geral das multinacionais brasileiras selecionadas e suas atividades nos mercados da BOP

*Fonte:* autores.

O Bradesco criou diversas parcerias que contribuem para a BOP. Em 2001, em parceria com o Banco do Brasil, o maior banco brasileiro, o Bradesco anunciou a Elo, uma bandeira de cartão de crédito/débito, voltada principalmente para pessoas de baixa renda. A proposta foi baseada na demanda de milhões de pessoas sem acesso a nenhum cartão. Os cartões de crédito são a forma mais lucrativa de atingir os que estão na BOP (Suzin, 2011). Desde 2002, em parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o Bradesco opera o Banco Postal. Essa parceria beneficiou milhões de pessoas que moram em cidades que não tinham acesso a nenhum tipo de serviço bancário. Essa população passou a ter acesso facilitado ao pagamento de contas, poupança, empréstimos e recebimento de pensão nas unidades do Banco Postal (Passos et al., 2011). Em 2014, o Banco Bradesco, em nova parceria com o Banco do Brasil, anunciou a criação da Movera, que atua no mercado de microcrédito – produto comum, voltado para atender microempreendedores da BOP (Infomoney, 2014).

Os relatórios do Bradesco (2016, 2017, 2018, 2019) mostram que a empresa assume um compromisso corporativo no desenvolvimento do indivíduo e o compromisso de realizar iniciativas para o desenvolvimento sustentável. Além da filosofia empresarial, eles desenvolvem capacidades locais – o que significa melhorar as condições dos mercados de baixa renda – como trabalhar com aldeias indígenas em Belém do Solimões, zona rural do Amazonas, onde 250 mil pessoas de 11 municípios e 50 comunidades são atendidos por duas embarcações, ou seja, agências flutuantes (Voyager III e Voyager V), em sua maioria indígenas, que antes não tinham acesso a serviços financeiros (Relatório Bradesco, 2016, p. 92).

Outro exemplo do Bradesco em comunidades remotas do Amazonas é uma parceria com a Fundação Amazonas Sustentável (FAS), que atinge mais de 4.000 pessoas. A Unibrad implementou iniciativas de educação financeira e empreendedorismo em 397 comunidades, beneficiando 2.400 pessoas em 2019 (Relatório Bradesco, 2019).

O portfólio do Bradesco apresenta produtos e serviços que apoiam a inclusão financeira (Relatório Bradesco, 2019). O Banco Bradesco atua em três linhas no mercado da BOP: (1) criação e oferta de produtos e serviços voltados especificamente para as classes sociais de baixa renda, (2) acessibilidade **física e digital e**, (3) **ações de educação financeira (Relatório Bradesco, 2016). Além disso, o Bradesco investe, como parte de um projeto governamental coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Industrial e Comércio Exterior (MDIC), em 423 Arranjos Produtivos Locais (APLs) atendendo a mais de 47 mil empresas de 57 setores, em 1.543 municípios brasileiros (Relatório Bradesco, 2016, 2019).**

Ademais, o Bradesco mantém a Fundação Bradesco que atua há mais de 60 anos e é uma das maiores redes privadas de educação formal e gratuita do Brasil. É uma instituição sem fins lucrativos que visa proporcionar igualdade de oportunidades por meio da educação e emprega mais de 3 mil profissionais e mantém 40 escolas próprias nas regiões mais carentes de todos os estados brasileiros, tendo atendido mais de 100 mil alunos, dedicados à geração de empregos e renda (Relatório Bradesco, 2016).

Com diversas iniciativas voltadas à educação e inclusão financeira, desde portais, conteúdo nas redes sociais e palestras com apoio de seus colaboradores, os produtos e soluções Bradesco são pensados para facilitar o acesso ao crédito, como o microcrédito (um produto inclusivo para pequenas empresas que impulsiona o empreendedorismo, aportando recursos para compra de bens e equipamentos ou como capital de giro) faz com que o banco se engaje com a BOP (Relatório Bradesco, 2019).

O Banco do Brasil (BB) é parceiro do Banco Bradesco no atendimento à população de baixa renda no país. Conforme mencionado anteriormente, esses bancos desenvolveram duas ações fundamentais para o acesso aos serviços bancários da BOP: microcrédito e cartão de crédito/débito acessível.

Contribuir para a evolução da sociedade faz parte da filosofia empresarial do Banco do Brasil, que é o primeiro banco brasileiro. O banco está presente em todo o país onde existem mais de 4,7 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em shoppings, aeroportos, rodoviárias etc. O BB possui agências e caixas eletrônicos em diversas regiões carentes, o que gera não só empregos e renda, mas também a democratização do acesso aos serviços bancários. Além do mais, vem ampliando sua presença internacional e conta com 50 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios, escritórios e subsidiárias (Perfil BB, 2017; Relatório Anual, 2018).

Em relação aos negócios voltados para a comunidade da BOP, o BB denominou suas ações como negócios sociais até 2017 (Negócios Sociais BB, 2017). Agora são chamadas de ações ou programas sustentáveis (Sustentabilidade, 2020), que são descritas como “abordagens de negócios para o mercado e uma série de produtos e serviços que estimulam negócios os quais apoiam diretamente o desenvolvimento sustentável do país”. Ao se referirem aos negócios sociais (Negócios Sociais BB, 2017), eles exemplificam “iniciativas economicamente rentáveis que buscam soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado, para reduzir as desigualdades socioeconômicas de forma sustentável e garantir renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos” (Negócios Sociais BB, 2017, p. 1).

Alguns exemplos de programas sustentáveis são Minha Casa Minha Vida, Financiamento Estudantil do Ensino Superior (Fies), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) (Negócios Sociais BB, 2017). Todos esses programas, de certa forma, atendem a diferentes premissas de negócios da BOP. O MPO teve início em setembro de 2011 e foi desenvolvido para oferecer crédito, com condições favoráveis, com orientação adequada para promover a inclusão bancária e a geração de trabalho e renda aos empreendedores de pequenas atividades produtivas (Negócios Sociais BB, 2017).

Por meio desses programas, o BB trabalha para promover o desenvolvimento produtivo, o empreendedorismo e a inclusão social e financeira – incluindo produtos para públicos específicos e estratégicos que possibilitem a renovação e fidelização da carteira de clientes ao mesmo tempo em que estimulam o desenvolvimento econômico do país (Relatório Anual, 2018).

Outra iniciativa é a Fundação Banco do Brasil (FBB), que orienta suas ações na busca da inclusão socioprodutiva dos segmentos mais vulneráveis da sociedade. Em 34 anos, a FBB é marcada por iniciativas que geram renda e trabalho, preservam o meio ambiente e promovem a educação. O alcance de seus programas e projetos, espalhados por todo o Brasil, foi fortalecido pela articulação de parcerias e cooperação no investimento social (FBB, 2020). A FBB vê os negócios sociais como uma oportunidade de longo prazo para consolidar microempresas e alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Iniciativa Incluir, 2017; Negócios Sociais BB, 2017). Um exemplo de seu projeto é a melhoria da alimentação das famílias em Jucati (PE), que beneficiou 80 agricultores familiares. Foram implantados 22 sistemas de reaproveitamento de água para uso doméstico como irrigação de hortas orgânicas nos quintais das casas (FBB2, 2017).

A Artecota trabalha com soluções em adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e equipamentos de proteção individual (EPIs). A empresa trabalha com dois negócios: a Artecota Química, que é referência em adesivos e laminados especiais para aplicações em diversos mercados, como calçados, móveis, papel e embalagens, automotivo e construção civil. E a Arteflex, que produz EPIs (Artecota Institucional, 2017). A empresa está presente no Brasil, China, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina.

A Artecota atua fortemente na busca e apoio a soluções para comunidades de baixa renda, por meio da Fundação Francisco Xavier Kunst (FXKF). A Fundação é responsável por direcionar e gerir o investimento social das empresas Artecota, desenvolvendo ações socialmente responsáveis para o público interno e para as comunidades onde atua (Relatório Artecota, 2015; FXKF, 2017).

Em 2015, a FXKF e a Artecota participaram da Rede de Parceria Social (SPN), com o ‘Projeto Arte em Rede V’, que teve como objetivo dar apoio técnico e financeiro a ONGs do Rio Grande do Sul que desenvolvem projetos de geração de renda por meio do artesanato (Relatório Artecota, 2015; FXKF, 2017). Esse investimento pode ser considerado como negócios criativos, onde o desenvolvimento de comunidades carentes se dá por meio da capacitação de pessoas para se tornarem empreendedores locais.

O projeto ‘Novos Horizontes’, outra iniciativa de desenvolvimento comunitário patrocinada pela Artecota, faz parte do projeto ‘Pescar’ e tem como objetivo promover a inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social. O projeto atende jovens das cidades de Novo Hamburgo (RS) e Campo Bom (RS), qualificando-os para o mercado de trabalho. São 900 horas de desenvolvimento pessoal e profissional com voluntários e equipe técnica. Em 16 anos, mais de 330 jovens foram beneficiados (Relatório Artecota, 2015; FXKF, 2017).

Em termos de localização, a Artecota possui unidades produtivas localizadas em municípios brasileiros com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média do país, como Dias D’Avila (BA) (IDH 0,676) e Simões Filho (BA) (IDH 0,675).

#### 5.4. VALE S.A.

A Vale é uma empresa global sediada no Brasil, que atua em mais de 30 países. A empresa busca transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, deixando, nos territórios em que atua, um legado positivo para as gerações futuras (Vale, 2017). A Vale está presente em diversas regiões da BOP (com altos índices de pobreza) e tem foco em negócios sociais – desenvolvendo iniciativas de apoio a negócios sociais e agricultura familiar, criando alternativas sustentáveis de trabalho e inclusão produtiva de indivíduos e grupos, e contribuindo para a promoção de renda em populações carentes comunidades. Os negócios sociais apoiados são, prioritariamente, pequenos negócios familiares e coletivos, localizados em áreas urbanas e rurais, com especial atenção aos empreendimentos liderados por mulheres (Fundação Vale, 2017; Relatório Vale, 2019).

A Fundação Vale tem como missão contribuir para o desenvolvimento econômico, ambiental e social integrado dos territórios onde a empresa atua. Para isso, ela apoia o desenvolvimento e implementação de programas sociais, baseados no conceito de Parceria Social Público-Privada (PPSP). Esse programa estruturado promove a integração e o diálogo entre importantes *stakeholders* para maximizar os impactos do investimento social voluntário, como governo, iniciativa privada e comunidades (Relatório Vale, 2019). Em 2019, os principais resultados da Fundação Vale foram: 690 iniciativas sociais apoiadas; 1.200 pessoas atendidas por meio de projetos de desenvolvimento

rural; 940 especialistas que participaram nas atividades de formação e educação; R\$ 50,9 milhões investidos em projetos sociais voluntários (recursos próprios e doações).

Além disso, conforme listado no Relatório Vale (2019, p. 70), a empresa estabelece parcerias intersetoriais ao (1) apoiar o desenvolvimento e contratação de mão de obra local e fornecedores; (2) “projetos focados nas necessidades sociais, com visão de desenvolvimento econômico de longo prazo, evitando investimentos sociais reativos”; (3) “colocar foco prioritário em investimentos socioambientais e ações específicas junto às comunidades para promoção de temas”, como “atenção básica à saúde, educação básica, geração de trabalho e renda, proteção social, ciência e tecnologia e conservação ambiental, sempre alinhados às políticas públicas existentes”; e (4) estabelecer parcerias intersetoriais para beneficiar os planos de desenvolvimento urbano e o desenvolvimento de novas especialidades econômicas para promover a sustentabilidade das regiões.

Outra frente é o Programa de Apoio à Geração de Renda (AGIR). O programa foi criado pela Fundação Vale em 2013 e está presente em 20 municípios, com foco na incubação e aceleração de negócios sociais – principalmente negócios familiares e coletivos – oferecendo capacitação, assessoria técnica e gerencial, mentoria, investimento direto e acompanhamento de projetos para que eles prosperem de forma autônoma e sustentável. Em 2019, a AGIR esteve presente em quatro municípios, apoiando seis negócios sociais e beneficiando 155 empreendedores (Fundação Vale, 2017; Relatório Vale, 2019).

Antes disso, a Vale tinha outro programa chamado PESCA, que beneficiou 130 empresários dos municípios de Mariana (MG), Barão de Cocais (MG) e Catas Altas (MG). O programa promoveu fóruns de empreendedorismo social, competições intensivas de modelagem de negócios, assessoria técnica a empresas selecionadas, apoio financeiro para prototipagem de produtos e aquisição de equipamentos (Vale Social Business, 2017). Além disso, em 2016, 88 mulheres empreendedoras foram beneficiadas pelo programa de equidade de gênero, nos municípios de Ouro Preto (MG), Itabira (MG), Catas Altas (MG), Curionópolis (PA) e Itapecuru Mirim (MA) (Vale Negócios Sociais Equidade, 2017).

Atualmente, a Vale apoia o programa Rede Mulheres do Maranhão que incorpora mais de 100 empreendedoras que colaboram para gerar renda. Os negócios se estendem por diversos setores, como doces, panificação, confecções, “processamento de babaçu e castanha de caju e cultivo de hortaliças, impactando o desenvolvimento local e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das mulheres e suas famílias” (Relatório Vale, 2019, p. 75).

## 5.5. NATURA & CO HOLDING S.A.

A Natura é uma multinacional brasileira de cosméticos e produtos de higiene e beleza. Fundada no Brasil em 1969, a empresa também atua na Argentina, Chile, Colômbia, França, México, Peru e Estados Unidos. Conta com uma rede de 1,7 milhão de consultoras, 45 lojas próprias, produtos em 3.800 farmácias e uma plataforma online líder de mercado no Brasil (Relatório Natura Eco, 2018). A empresa está localizada com plantas industriais em Cajamar (SP) e Benevides (PA), oito centros de distribuição no Brasil, e possui centros de Pesquisa e Tecnologia em São Paulo (SP), Manaus (AM) e Nova York (EUA) (Perfil Natura, 2017; Relatório Natura, 2016).

A atuação da Natura é pautada pelo bem-estar, ou seja, pela relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o todo. A empresa vem investindo para ser referência em desenvolvimento sustentável. Para isso, tem o desafio de gerar um impacto financeiro, social, cultural e ambiental positivo, consolidado na Visão de Sustentabilidade 2050, lançada em 2014. Como resultado, em 2014 a Natura foi a primeira empresa de capital aberto a se tornar uma empresa B

(ou B Corp), a qual se refere ao movimento global de empresas que dão o mesmo valor aos seus resultados econômicos e socioambientais (Relatório Natura, 2016; Relatório Natura Eco, 2018).

Sobre os negócios da BOP, cabe destacar que não é um mercado no qual a empresa tenha interesse em competir por meio de produtos. A partir de 2010, a Natura se posiciona como concorrente nos mercados de média e alta renda (Peixoto, 2010). No entanto, a empresa está sediada em cidades com baixo nível de desenvolvimento entre suas comunidades fornecedoras, principalmente na região amazônica. Nessas comunidades, é possível verificar que a Natura investe em infraestrutura para melhorar as condições locais. Como exemplo, podemos citar o investimento em saneamento básico em Juruá (AM), onde em parceria com outras instituições, mais de 500 famílias tiveram acesso à água tratada (Relatório Natura, 2016).

Em relação à infraestrutura local nas comunidades da BOP, a Natura investe no Tocantins, em parceria com a Latam, na infraestrutura das Casas Familiares Rurais de Abaetetuba e Cametá, ampliando o acesso à educação de qualidade, especificamente pensadas para o desenvolvimento da região. Nessa mesma região, foram instalados cinco laboratórios de informática, beneficiando escolas e cooperativas parceiras (Relatório Natura, 2016).

O impacto da Natura na Amazônia é significativo. Há 19 anos, a empresa atua em parceria com cooperativas agroextrativistas da região, gerando desenvolvimento e renda para 2 mil famílias e impactando diretamente na melhoria da qualidade de vida de 8 mil pessoas. A redução da pobreza ocorre principalmente pelo incentivo de uma economia florestal em pé como alternativa ao desenvolvimento da região. O Programa Amazônia contribui com uma nova perspectiva de negócios, geração de riqueza e valor compartilhado na região (Relatório Natura, 2016).

A Natura também tem um forte vínculo com o empoderamento feminino, por meio da capacitação de consultoras (que são desenvolvidas para serem empreendedoras locais e atuam em todas as regiões do país). O engajamento desses consultores gera a transformação das realidades individuais e coletivas e pode ser considerado um importante ativo no desenvolvimento das regiões mais pobres.

## 5.6. KLABIN S.A.

Em 120 anos, a Klabin é a única empresa no país que abastece simultaneamente o mercado com celulose de fibra curta, celulose de fibra longa e celulose *fluff*. A empresa é orientada para o desenvolvimento sustentável e busca um crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso ambiental (Relatório Klabin, 2016). A Klabin tem sede administrativa em São Paulo e 18 unidades industriais, sendo 17 no Brasil e uma na Argentina. Mantém escritórios de vendas em oito estados brasileiros, uma subsidiária nos Estados Unidos, um novo escritório na Áustria e representantes e agentes de vendas em diversos países (Klabin, 2017, 2019).

Em termos de negócios na BOP, a Klabin não reconhece o termo ou similares. No entanto, apresenta ações que podem ser consideradas impactantes na BOP. Nesse sentido, vale ressaltar que a empresa está em diversas regiões que podem ser consideradas pobres, como é o caso de Ortigueira (PR), Goiana (PE), e cidades com médio ou baixo índice de desenvolvimento como Feira de Santana (BA), Correia Pinto (SC) e Otacílio Costa (SC).

A empresa influencia, direta e indiretamente, a dinâmica social e econômica das comunidades das cidades onde atua. Mais do que oferecer oportunidades de “bom emprego”, a Klabin investe na região para que toda a população se beneficie de iniciativas nas áreas de desenvolvimento local, educação, cultura e educação ambiental (Klabin, 2019). Alguns exemplos são: um projeto piloto de desenvolvimento e engajamento local, que teve como objetivo capacitar a comunidade para

promover iniciativas de melhoria da qualidade de vida nos dois municípios catarinenses em que atua; atuação por meio de Fóruns de Diálogo que reuniram lideranças comunitárias, sociedade civil organizada, outras empresas e poder público em cada uma das cidades que resultaram em geração de renda, infraestrutura, meio ambiente, educação e participação cidadã (Relatório Klabin, 2016). Um dos principais resultados dessas ações é a abertura de novas empresas que empregam mão de obra local nesses municípios (Adjorisc, 2017; Valor.com, 2017).

## 6. INTERSECÇÃO ENTRE BOP E RSC: CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Nesta pesquisa, objetivamos verificar a intersecção entre responsabilidade social corporativa (RSC) e negócios na base da pirâmide (BOP) nas multinacionais brasileiras, a partir de uma análise em nível meso do Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A., Arteccla Química, Vale S.A., Natura & Co Holding S.A. e Klabin S.A.

A primeira contribuição do estudo é a evidência de que apenas seis das 50 multinacionais fazem negócios no mercado da BOP, mostrando um nível de baixo engajamento das multinacionais com o desenvolvimento de comunidades de baixa renda, contrariando os achados de Schuster e Holtbrügge (2012) que, em seu estudo, mostraram o comprometimento das multinacionais com a BOP. Em segundo lugar, analisar as ações das empresas nos mercados da BOP com base na literatura da BOP e na teoria da RSC trouxe alguns *insights* – apresentados na Figura 3.

Ressalta-se que, das seis empresas que apresentaram atuação nos mercados da BOP, três delas possuem a RSC em sua filosofia empresarial (Banco Bradesco S.A., Arteccla Química e, Natura & Co Holding S.A) e apenas o Banco do Brasil S.A. tem o destaque de BOP na estratégia geral de negócios.

Os resultados permitem contribuir com as teorias BOP e RSC. Podemos concluir que não é possível colocar claramente a RSC como um *driver* para as ações das multinacionais nos mercados da BOP no contexto brasileiro – como proposto por Schuster e Holtbrügge (2014). Por outro lado, na análise da intersecção entre as iniciativas de RSC e multinacionais na BOP, verificou-se ser difícil encontrar o ponto onde as atividades dessas empresas deixam de ser ações e políticas organizacionais específicas direcionadas ao atendimento das expectativas dos *stakeholders* (RSC definição de Aguilera et al., 2007), para se transformar em negócios no mercado da BOP, que é a possibilidade de reduzir a pobreza por meio de atividades lucrativas (Prahalad & Hammond, 2002).

Além disso, apenas o Banco do Brasil S.A., o Banco Bradesco S.A. e a Natura & Co Holding S.A. incluíram os mais pobres em sua cadeia de valor – ao lançar produtos para o mercado de BP. Isso significa que a ação pode não representar o negócio da BOP na ideia de transformá-lo em um grupo capaz de consumir, mas sim, uma demanda da comunidade com a empresa, de devolver à comunidade parte de seus lucros auferidos naquele meio ambiente. Nessa perspectiva, em nível teórico, a responsabilidade social pode explicar esse comportamento, sob a ótica proposta por Kolk e Van Tulder (2010), que sustentam que a RSC pode gerar vantagens financeiras e de mercado para as multinacionais.

## 7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Mesmo tendo atingido seu objetivo, cabe levantar suas limitações – algumas inerentes ao tipo de pesquisa, outras ao método de pesquisa, e por fim, por sua amostra. Em primeiro lugar, deve-se apontar a dificuldade de pesquisar empresas brasileiras, pois elas não são obrigadas a publicar suas

informações. Assim, a falta de documentos de algumas empresas – principalmente aquelas não listadas na B3 (que tinham informações, mas talvez não o suficiente) – pode ser elencada como uma limitação, uma vez que outras multinacionais brasileiras poderiam ter negócios na BOP.

Atividades nos mercados da BOP e base teórica (BT)	Empresas	Negócios nos mercados da BOP	Link entre RSC e a base teórica (BT)
<p><b>Lançamento de produto para o mercado BOP</b>  <b>BT:</b> (Pralhad, 2010; Prado et al., 2007; Inflection Point Capital Management Report, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco Bradesco S.A.</li> <li>– Banco do Brasil S.A.</li> <li>– Natura &amp; Co Holding S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Serviços bancários para áreas de baixa renda por microcrédito e cartões crédito/débito acessíveis.</li> <li>– Produtos de beleza e saúde.</li> </ul>	<p>Esses exemplos também podem ser considerados de responsabilidade econômica e jurídica (Carrol, 1999; Brusseau, 2018) pelo fato de as empresas buscarem o lucro e o Banco do Brasil S.A. e o Banco Bradesco S.A. serem legalmente obrigados a prestar serviços bancários para as pessoas mais pobres.</p>
<p><b>Localização das empresas nas comunidades da BOP – criação de oportunidades de negócios para as comunidades locais em mercados de baixa renda</b>  <b>BT:</b> (Pralhad, 2010; Schuster &amp; Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco Bradesco S.A.</li> <li>– Banco do Brasil S.A.</li> <li>– Natura &amp; Co Holding S.A.</li> <li>– Klabin S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Localizados em comunidades BOP e em comunidades de baixa renda no Brasil, especialmente em áreas rurais e remotas.</li> </ul>	<p>Podem ser considerados exemplos econômicos pela semelhança com oportunidades de negócios e garantia de mão de obra. Também podem ser consideradas responsabilidades éticas porque as multinacionais têm uma cultura corporativa coerente que vê a própria empresa como um cidadão na sociedade, com o tipo de obrigações que a cidadania normalmente implica (Brusseau, 2018).</p>
<p><b>Capacitação de empreendedores locais em mercados de baixa renda para assumir atividades empresariais específicas</b>  <b>BT:</b> (Prado et al., 2007; Prahalad, 2010; Schuster &amp; Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco Bradesco S.A.</li> <li>– Natura &amp; Co Holding S.A.</li> <li>– Artecologia Quimica</li> <li>– Vale S.A.</li> <li>– Klabin S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitação de empreendedores locais.</li> <li>– Empoderamento feminino.</li> <li>– Escolas em regiões de baixa renda.</li> </ul>	<p>Considerados como responsabilidades filantrópicas, os exemplos contribuem para os projetos da sociedade mesmo quando independentes do negócio (Carrol, 1999; Brusseau, 2018).</p>
<p><b>Infraestrutura local de comunidades de baixa renda para o desenvolvimento econômico</b>  <b>BT:</b> (Pralhad, 2010; Schuster &amp; Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Banco do Brasil S.A.</li> <li>– Natura &amp; Co Holding S.A.</li> <li>– Artecologia Quimica</li> <li>– Vale S.A.</li> <li>– Klabin S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investimento em infraestrutura básica (como tratamento de água e saneamento) e infraestrutura escolar.</li> </ul>	<p>Considerados como responsabilidades filantrópicas, os exemplos contribuem para os projetos da sociedade mesmo quando independentes do negócio (Carrol, 1999; Brusseau, 2018).</p>
<p><b>A proeminência da BOP na estratégia geral de negócios</b>  <b>BT:</b> (Schuster &amp; Holtbrügge, 2014; Inflection Point Capital Management Report, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco do Brasil S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégias específicas para mercados de baixa renda.</li> </ul>	<p>Podem ser responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas (Carrol, 1999; Brusseau, 2018), uma vez que as empresas buscam mercados de baixa renda de forma estratégica e integrativa.</p>

**Figura 3.** Intersecção entre BOP e RSC: contribuições práticas e teóricas

*Fonte:* autores.



Outra limitação é inerente ao tipo de pesquisa realizada, visto que exigiu alguma interpretação dos pesquisadores quanto às informações. Essa limitação é inerente à pesquisa qualitativa, que também tem suas vantagens, uma vez que foi possível traçar os negócios das multinacionais brasileiras na BOP, e uma discussão sobre a intersecção com a RSC – o que não seria possível em outros métodos de pesquisa.

As recomendações para pesquisas futuras estão relacionadas a responder a questões como: Por que a maioria das multinacionais brasileiras ainda não vê a BOP como uma oportunidade de negócio? Por que as multinacionais estrangeiras procuram a BOP brasileira e seu potencial consumidor? Por que a RSC continua sendo pautada por ações tradicionais, mesmo em multinacionais que possuem vantagens em detrimento de outros tipos de empresas?

## REFERÊNCIAS

- Aguilera, R.V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the's back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <http://www.jstor.org/stable/20159338>
- Angeli, F., & Jaiswal, A. K. (2015). Competitive dynamics between MNCs and domestic companies at the base of the pyramid: An institutional perspective. *Long Range Planning*, 48(3), 182–199. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.010>
- Arnold, D. G., & Valentin, A. (2013). Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research*, 66(10), 1904–1914. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.012>
- Azmat, F., & Samaratunge, R. (2013). Exploring customer loyalty at bottom of the pyramid in South Asia. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 379–394. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2011-0077>
- Barakat, L. L., Cretoiu, S. L., Costa, F. P., da Silva, T. G., Alvim, F. M., & Freitas, V. S. (2016). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016* (11th ed.). Fundação Dom Cabral.
- Bardin, L. (2004). *Content analysis* (3rd ed.). Edições 70.
- Bardy, R., Drew, S., & Kennedy, T. F. (2012). Foreign investment and ethics: How to contribute to social responsibility by doing business in less-developed countries. *Journal Business Ethics*, 106, 267–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0994-7>
- Bele, S., & Bele, S. (2015). Corporate social responsibility as a business strategy for market expansion. *IRACST–International Journal of Commerce, Business and Management*, 4(1), 887–896. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7f8cef0563c9ded9496dffffb0fb0fa998e64d260>
- Bolíbar, M. (2016). Macro, meso, micro: Broadening the 'social' of social network analysis with a mixed methods approach. *Quality & Quantity*, 50, 2217–2236. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0259-0>
- Brusseau, J. (2018, January 1). *The business ethics workshop*. FlatWorld. [https://saylordotorg.github.io/text\\_the-business-ethics-workshop/s17-02-three-theories-of-corporate-so.html](https://saylordotorg.github.io/text_the-business-ethics-workshop/s17-02-three-theories-of-corporate-so.html)
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. MacMillan.
- Carrol, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Casanova, L., & Dumas, A. (2010). Corporate social responsibility and Latin American multinationals: Is poverty a business issue? *Universia Business Review*, 25, 132–145. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1526986>

- Chacar, A. S., Celo, S., & Thams, Y. (2010). The performance of multinational affiliates versus domestic firms. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 47–60.
- Cheung, M., & Belden, M. (2013). Beyond business basics at the base-of-the-pyramid: The perspectives of multinational corporations. *Business Management Dynamics*, 3(6), 27–32. [https://www.bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd110437-%2027-32.pdf](https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110437-%2027-32.pdf)
- D'andrea, G., Marcotte, D., & Morrison, G. D. (2010). Let emerging market customers be your teachers. *Harvard Business Review*, 88(12), 115–120.
- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid: Where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 22–32.
- Dembek, K., Sivasubramaniam, N., & Chmielewski, D. A. (2019). A systematic review of the bottom/base of the pyramid literature: Cumulative evidence and future directions. *Journal of Business Ethics*, 165, 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04105-y>
- Dunning, J. H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289–336.
- Flammer, C. (2015). Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1469–1485. <https://doi.org/10.1002/smj.2307>
- Filardi, F., Trinta, J. L., & Carvalho, B. (2015). Características do consumo de beleza na base da pirâmide: Análise da percepção dos participantes do mercado. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 123–153. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e22015123-153>
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. (2018). Business strategies for the bottom of the pyramid: Multiple case studies of large companies in the pacified communities of Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 53(1), 63–73. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.003>
- Galego-Alvarez, I., Formigoni, H., & Antunes, M. T. P. (2014). Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 12–27. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140103>
- Griesse, M. A. (2007). Caterpillar's interactions with Piracicaba, Brazil: A community-based analysis of CSR. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 39–51. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9195-1>
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2010). The bottom of the pyramid: Key roles for businesses. *Journal of Business & Economics Research*, 8(5), 23–32. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i5.716>
- Hahn, R. (2009). The ethical rationale of business for the poor – Integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 313–324. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9711-6>
- Heuer, M. A., Khalid, U., & Seuring, S. (2020). Bottoms up: Delivering sustainable value in the base of the pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1605–1616. <https://doi.org/10.1002/bse.2465>
- Inflection Point Capital Management Report (2017). *Investment risk and opportunity at the base of the pyramid*. Inflection point.
- Joncourt, S., Gebauer, H., Reynoso, J., Cabrera, K., Valdes, A., & Greve, K. (2019). Extending the base-of-the-pyramid concept. *Service Science*, 11(3), 155–261. <https://doi.org/10.1287/serv.2019.0247>

- Jose, S., & Buchanan, F. R. (2013). Marketing at the bottom of the pyramid: Service quality sensitivity of captive microfinance borrowers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), 573–582. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2013-0499>
- Jose, S., Khare, N., & Buchanan, F. R. (2015). Serving the poor: Captive market CSR and repurchase intention. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 316–329. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2014-0102>
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2010). MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 93(2): 241–255. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0271-1>
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. R. (2014). Reviewing a decade of research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. *Business & Society*, 53(3), 338–377. <https://doi.org/10.1177/0007650312474928>
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>
- Lashitew, A. A., Narayan, S., Rosca, E., & Bals, L. (2021). Creating social value for the ‘Base of the Pyramid’: An integrative review and research agenda. *Journal Business Ethics*, 178, 445–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04710-2>
- Lakshman, C. (2009). Corporate social responsibility through knowledge leadership in India: ITC Ltd and Y.C. Deveshwar. *Asian Business and Management*, 8(2), 185–203. <https://doi.org/10.1057/abm.2009.5>
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.025>
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35, 350–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221–230. <https://doi.org/10.1353/eas.0.0006>
- Marfo, E. O., Amoako, K. O., & Amaning, N. (2014). Corporate social responsibilities as determinant of Human Resource Management (HRM) reporting for MNCs in Emerging Economies. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 9(2), 24–45. [http://www.ajournal.co.uk/EFpdfs/EFvolume9\(2\)/EFVol.9%20\(2\)%20Article%203.pdf](http://www.ajournal.co.uk/EFpdfs/EFvolume9(2)/EFVol.9%20(2)%20Article%203.pdf)
- Momin, M. A., & Parker, L. D. (2013). Motivations for corporate social responsibility reporting by MNC subsidiaries in an emerging country: The case of Bangladesh. *The British Accounting Review*, 45(3), 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.007>
- Nogami, V. K. C., Carvalho, D. D., Toledo, G. L., Veloso, A. R., & Gouvêa, M. A. (2015). Intensidade e adoção da inovação no mercado da base da pirâmide: Um estudo com produtos eletrodomésticos. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(1), 33–56. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2015.v7i1.179>
- Nogami, V. K. C., & Veloso, A. R. (2018). Desenvolvimento de um ‘Framework’ de Adoção da Inovação no Mercado de Baixa Renda. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 726–744. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170287>

- Oliveira, G. M., & Machado, A. G. C. (2016). Inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista. *Revista Ciências Administrativas*, 22(2), 423-450. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.22.2.423-450>
- Payaud, M. A. (2014). Marketing strategies at the bottom of the pyramid: Examples from Nestlé, Danone, and Procter & Gamble. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(2), 51-63. <https://doi.org/10.1002/joe.21533>
- Perez-Aleman, P., & Sandilands, M. (2008). Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review*, 51(1), 24-49. <https://doi.org/10.2307%2F41166467>
- Perrot, F. (2017). Multinational corporations' strategies at the base of the pyramid: An action research inquiry. *Journal Business Ethics*, 146, 59-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2785-z>
- Prado, A., Leguizamón, F., & Austin, J. E. (2007). Building new business value-chains with low-income sectors in Latin America. In *Business solutions for the global poor* (pp. 193-206). Jossey-Bass.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prahalad, C. K. (2010). *A riqueza na base da pirâmide: Erradicando a pobreza com lucro*. Bookman.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26(1), 1-14. <https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
- Prahalad, C.K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 4-11.
- Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2011). Global village vs. small town: Understanding networks at the base of the pyramid. *International Business Review*, 19(2), 126-139. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1885390>
- Rocha, A. R., & Rocha, A. (2012). Consumidores da base da pirâmide e as restrições ao lazer. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(2), 1-13 <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i2.130>
- Sanchez, P., Ricart, J. E., & Rodriguez, M. A. (2007). Influential factors in becoming socially embedded in low-income markets. *Greener Management International*, 51(1), 19-38. <https://www.jstor.org/stable/greemanainte.51.19>
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2012). Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *International Business Review*, 21(5), 817-830. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.007>
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Resource dependency, innovative strategies, and firm performance in BOP markets. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 43-59. <https://doi.org/10.1111/jpim.12191>
- Sharma, S., & Hart, S. (2006). Base of the pyramid: Predicting MNC entry and success. *Academy of Management Annual Meeting, Knowledge, Action and the Public Concern, Atlanta, Georgia*.
- Si, S., Yu, X., Wu, A. et al. Entrepreneurship and poverty reduction: A case study of Yiwu, China. *Asia Pac J Manag*, 32, 119-143 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9395-7>
- Simanis, E., Hart, S., & Duke, D. (2008). The base of the pyramid protocol: Beyond 'Basic Needs' business strategies. *Innovations*, 3(1), 57-84. <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.1.57>

- Singh, R., Bakshi, M., & Mishra, P. (2015). Corporate social responsibility: Linking bottom of the pyramid to market development? *Journal of Business Ethics*, 131(2), 361–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2283-8>
- Silva, R. L. M., Nobre, F. S., & Orsiolli, T. A. E. (2018). Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: Quadro de análise e evidências empíricas. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 286–301. <https://doi.org/10.1590/1679-3963314>
- Souza, C., & Silva, L. (2019). Estratégia na base da pirâmide: Um exemplo de competitividade nas empresas brasileiras. *Caderno de Administração*, 13(1), 1–31. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/40288/29710>
- Spers, R. G., & Nakandakare, L. T. (2013). Geração de renda e educação na Base da Pirâmide Populacional: Um estudo no município de São Paulo. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 52–64. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p52>
- Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2013). Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. *Brazilian Business Review*, 10(2), 26–50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123027923002>
- Vachani, S., & Post, J. E. (2012). Creating socially responsible value chains: Role of Companies, Governments and NGOs. In A. Hadjikhani, U. Elg & P. Ghauri (Eds.). *Business, society and politics, international business and management* (Vol. 28, pp. 17–44). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1876-066X\(2012\)0000028009](https://doi.org/10.1108/S1876-066X(2012)0000028009)
- van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. *Business & Society*, 58(5), 887–918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>
- Venn, R., & Berg, N. (2013). Building competitive advantage through social entrepreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1), 104–127. <https://doi.org/10.1108/20454451311303310>
- Viswanathan, M., Seth, A., Gau, R., & Chaturvedi, A. (2009). Ingraining product-relevant social good into business processes in subsistence marketplaces: The sustainable market orientation. *Journal of Macromarketing*, 29(4), 406–425. <https://doi.org/10.1177/0276146709345620>
- Viswanathan, M., & Sridharan, S. (2012). Product development for the BOP: Insights on concept and prototype development from university-based student projects in India. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 52–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00878.x>
- Voola, R., & Voola, A. P. (2019). Developing sustainable strategies at the base of the pyramid. In I. Altinbasak-Farina & S. Burnaz (Eds.). *Ethics, social responsibility and sustainability in marketing. Accounting, finance, sustainability, governance & fraud: Theory and application* (pp. 263–276). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-7924-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-13-7924-6_14)
- Yang, X., & Rivers, C. (2009). The antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0191-0>
- Yamashita, A. P., & Rego, R. A. (2009). Bancos e microfinanças: Lucro e inclusão social no atendimento do mercado da base da pirâmide. *Interface – Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 6(1), 100–113. <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/125>


**CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA**

**IH:** coordenar o projeto de pesquisa, elaboração do referencial teórico, tratamento e análise dos dados, discussão dos resultados e elaboração das considerações finais. **FS:** supervisionou o desenvolvimento do artigo e trabalhou na elaboração das considerações finais. **LL:** trabalhou na revisão em inglês/ português e na revisão final.

**CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram que não há conflitos de interesse em relação à pesquisa desenvolvida.

**EDITOR-CHEFE**

Talles Vianna Brugni 

**EDITOR ASSOCIADO**

Bruno Félix 

	<b>FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS</b>
Natura	<p>(Peixoto, 2010) <a href="http://exame.abril.com.br/negocios/nao-queremos-competir-na-base-da-piramide-m0081670/">http://exame.abril.com.br/negocios/nao-queremos-competir-na-base-da-piramide-m0081670/</a></p> <p>(Perfil Natura, 2017) <a href="http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/natura/">http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/natura/</a></p> <p>(Relatório Natura, 2016) <a href="http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016">http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016</a>  <a href="http://www.natura.com.br/sites/default/files/relatorio_natura_2016_0.pdf">http://www.natura.com.br/sites/default/files/relatorio_natura_2016_0.pdf</a>  <a href="http://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatrio%20Anual%20-%20ra_natura_2016_1.pdf">http://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatrio%20Anual%20-%20ra_natura_2016_1.pdf</a></p>
Klabin	<p>(Relatório Klabin, 2016) <a href="https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio">https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio</a></p> <p>(Klabin, 2017) <a href="https://www.klabin.com.br/pt/home/">https://www.klabin.com.br/pt/home/</a></p> <p>(AdjoriSC, 2017) <a href="http://www.adjorisc.com.br/jornais/nossaterra/correia-pinto/klabin-amplia-a-divulga%C3%A7%C3%A3o-regional-de-vagas-de-trabalho-1.1918688">http://www.adjorisc.com.br/jornais/nossaterra/correia-pinto/klabin-amplia-a-divulga%C3%A7%C3%A3o-regional-de-vagas-de-trabalho-1.1918688</a></p> <p>(Valor.com, 2017) <a href="http://www.valor.com.br/brasil/4727435/institutos-ajudam-empresas-criar-canal-de-dialogo-com-comunidades">http://www.valor.com.br/brasil/4727435/institutos-ajudam-empresas-criar-canal-de-dialogo-com-comunidades</a>  <a href="https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio">https://www.klabin.com.br/pt/sustentabilidade#relatorio</a></p>
Banco Bradesco	<p>(Relatório Bradesco, 2016) <a href="http://www.mediagroup.com.br/HOST/Bradesco/RAO/pt/relacionamento-com-a-comunidade.htm#fundacao_bradesco">http://www.mediagroup.com.br/HOST/Bradesco/RAO/pt/relacionamento-com-a-comunidade.htm#fundacao_bradesco</a>  <a href="https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1">https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1</a></p> <p>(Infomoney, 2014) <a href="http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil">http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil</a></p> <p>(Suzin, 2011) <a href="http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/">http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/</a></p> <p>(Passos et al., 2011) – <a href="http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/">http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/</a>  <a href="https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/">https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/</a>  <a href="http://www.bradescori.com.br/abertura.html">http://www.bradescori.com.br/abertura.html</a></p>
Artecola	<p>(FFXK, 2017) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/fundacao/">http://www.empresasartecola.com.br/fundacao/</a>  <a href="http://www.empresasartecola.com.br/home/">http://www.empresasartecola.com.br/home/</a></p> <p>(Institucional Artecola, 2017) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/institucional/">http://www.empresasartecola.com.br/institucional/</a>  <a href="http://www.empresasartecola.com.br/institucional/linha-do-tempo/">http://www.empresasartecola.com.br/institucional/linha-do-tempo/</a></p> <p>(Relatório Artecola, 2015) <a href="http://www.empresasartecola.com.br/sustentabilidade/">http://www.empresasartecola.com.br/sustentabilidade/</a></p>
Banco do Brasil	<p>(Perfil BB, 2017) <a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/</a></p> <p>(Infomoney, 2014) <a href="http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil">http://www.infomoney.com.br/blogs/economia-na-base-da-piramide/post/3711724/movera-erro-bradesco-banco-brasil</a></p> <p>(Suzin, 2011) <a href="http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/">http://exame.abril.com.br/revista-exame/cartao-chega-base-piramide-559736/</a></p> <p>(Passos et al., 2011) – <a href="http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/">http://hbrbr.uol.com.br/oportunidades-na-base-da-piramide/</a>  <a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/</a>  <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/</a></p> <p>(Negócios sociais BB, 2017) <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais/</a></p> <p>(Ministério das Cidades, 2017) <a href="http://www.minhacasaminhavida.gov.br/">http://www.minhacasaminhavida.gov.br/</a>  <a href="http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/em-sete-anos-minha-casa-minha-vida-entrega-mais-de-1-000-casas-por-dia">http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/em-sete-anos-minha-casa-minha-vida-entrega-mais-de-1-000-casas-por-dia</a></p> <p>(Iniciativa Incluir, 2017) <a href="http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio%20do%20G20%20Neg%C3%B3cios%20Inclusivos%20para%20a%20C%C3%BApula%20de%202016.pdf">http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio%20do%20G20%20Neg%C3%B3cios%20Inclusivos%20para%20a%20C%C3%BApula%20de%202016.pdf</a></p> <p>(Investimento Social BB, 2017) <a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/investimento-social/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/investimento-social/</a></p> <p>(FBB, 2017) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/sobre-nos-pt-br">https://www.fbb.org.br/pt-br/sobre-nos-pt-br</a></p>

	<b>FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS</b>
Banco do Brasil	<p>(FBB2, 2017) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/projeto-reaproveita-agua-de-uso-domestico-na-agricultura-familiar-no-sertao-de-pernambuco-2">https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/projeto-reaproveita-agua-de-uso-domestico-na-agricultura-familiar-no-sertao-de-pernambuco-2</a></p> <p>(FBB3) <a href="https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/fundacao-bb-e-wwf-brasil-firmam-parceria-para-ampliar-oferta-de-agua-no-cerrado">https://www.fbb.org.br/pt-br/component/k2/conteudo/fundacao-bb-e-wwf-brasil-firmam-parceria-para-ampliar-oferta-de-agua-no-cerrado</a></p> <p><a href="http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf">http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf</a></p> <p><a href="http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/">http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/</a></p> <p><a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/o-banco-do-brasil#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/o-banco-do-brasil#/</a></p>
Vale	<p>(Vale negócios Sociais Agricultura, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Agricultura-Familiar.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Agricultura-Familiar.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais Equidade, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-Equidade.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-Equidade.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais PESC, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Negocios-Sociais-PESC.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTR-Negocios-Sociais-PESC.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios sociais AGIR, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-AGIR.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GTRNegocios-Sociais-AGIR.aspx</a></p> <p>(Fundação Vale, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/SitePages/atuacaoSocial.aspx">http://www.fundacaovale.org/SitePages/atuacaoSocial.aspx</a></p> <p>(Vale Negócios Sociais, 2017) <a href="http://www.fundacaovale.org/Paginas/GeracaoTrabERenda.aspx">http://www.fundacaovale.org/Paginas/GeracaoTrabERenda.aspx</a></p> <p>(Vale, 2017) <a href="http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx">http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx</a></p>