

A contribuição de negócios de impacto para que grandes empresas acessem o mercado da base da pirâmide: um estudo do caso Programa Vivenda

FILIPPE BARROS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

ADALBERTO AMÉRICO FISCHMANN

ORLANDO NASTRI NETO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV

A CONTRIBUIÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO PARA QUE GRANDES EMPRESAS ACESSEM O MERCADO DA BASE DA PIRÂMIDE: UM ESTUDO DO CASO PROGRAMA VIVENDA

1. INTRODUÇÃO

É com o pano de fundo do desenvolvimento do campo do empreendedorismo social (Austin et al, 2006; Martin & Osberg, 2007) que se desenvolvem os negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto, entre outros nomes possíveis, a depender do país (Comini, 2011; Rosolen et al, 2014; Barki, 2015; Pipe.Social & Instituto de Cidadania Empresarial, 2019). Esse tipo de negócio surge com um propósito de servir à sociedade e auxiliar a população da base da pirâmide econômica, na medida em que são financeiramente sustentáveis com a venda de produtos e serviços, se diferenciando de organizações sem fins lucrativos por não dependerem de doações ou filantropia (Yunus et al, 2010; Comini, 2011; Barki, 2015).

A relação entre negócios de impacto e grandes empresas se mostra um campo de pesquisa promissor, especialmente ao estudar a inserção dos negócios de impacto nas cadeias de suprimentos de grandes empresas e como essas grandes empresas podem internalizar aprendizados e inovações desenvolvidas no campo dos negócios de impacto (Barki et al, 2015). Ainda, pelas suas características e modelos de atuação, os negócios de impacto podem ser importantes parceiros para grandes empresas que buscam revisar ou fortalecer seus propósitos, endereçar desafios internos ou externos de suas operações e até mesmo inovar (Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

Um dos desafios enfrentados pelas grandes empresas em que a parceria com negócios de impacto pode contribuir positivamente é o de acesso a mercados consumidores de baixa renda ou de públicos específicos. Isso se dá devido às diferenças em hábitos de consumo, formas de relacionamento, canais de venda e influências para tomada de decisão, que podem não ser como os utilizados pelas grandes empresas nos mercados tradicionais. Alguns negócios de impacto, por já trabalharem com este público, podem contribuir com sua expertise para o desenvolvimento de produtos e serviços, de condições de venda e canais de distribuição mais adequados ao contexto local (Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

Este estudo então parte da compreensão que negócios de impacto podem ser desenvolvidos para gerar valor e engajar a população da base da pirâmide econômica, e que os empreendedores sociais que trabalham diretamente para servir às pessoas da base da pirâmide econômica são conectados às comunidades locais e possuem redes bem estabelecidas que podem proporcionar benefícios e aumento da performance social para grandes empresas (Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018; Jug, 2020). Da mesma maneira, grandes empresas que desejam acessar o mercado da base da pirâmide econômica precisam trabalhar com parceiros não tradicionais para obter recursos e expertises necessárias para atuarem neste mercado (Hart & London, 2005; Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

Dessa forma, a pesquisa parte da seguinte pergunta problema: como negócios de impacto podem contribuir para que grandes empresas acessem o mercado da base da pirâmide econômica?

O objetivo do trabalho é, então, compreender o papel de negócios de impacto na implementação de estratégias de grandes empresas para a base da pirâmide econômica, e as seções a seguir apresentarão o resultado da pesquisa organizadas em referencial teórico; metodologia, que descreverá como foi realizado o estudo de caso deste trabalho; apresentação dos resultados, que apresentará os achados da pesquisa; e considerações finais, com os apontamentos de limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho primeiro abordará a literatura negócios de impacto para, posteriormente, apresentar a literatura de estratégias de empresas para a base da pirâmide. Com isso, espera-se embasar as escolhas metodológicas posteriores.

2.1 Negócios de impacto

É com a intenção de unir sustentabilidade financeira com geração de valor social que surgem os negócios de impacto, também conhecidos como negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos, empreendimentos sociais, entre outras possíveis denominações a depender do país (Comini, 2011; Rosolen et al, 2014, Barki, 2015). Este modelo de negócio ganha espaço ao unir sustentabilidade financeira com geração de valor social, ofertando produtos e serviços para mercados e possuindo um propósito de servir à sociedade (Yunus et al, 2010; Comini, 2011; Barki, 2015).

A percepção de diversas perspectivas teóricas que explicam os negócios de impacto fica evidente nos trabalhos de Comini (2011) e Rosolen *et al* (2014). Na perspectiva europeia, o termo mais utilizado para designar este modelo de negócio é o de empresa social e há a visão de que o lucro deve ser reinvestido nas organizações. Já a perspectiva norte-americana utiliza a nomenclatura de negócios sociais. Por fim, a perspectiva dos países em desenvolvimento, como os latino-americanos e asiáticos, identifica negócios sociais ou inclusivos como aqueles que possuem forte preocupação com a redução da pobreza.

O termo negócios sociais ganhou destaque com Muhammed Yunus, fundador do Grameen Bank, Prêmio Nobel da Paz em 2006 e autor de artigos acadêmicos. A adequação dos conceitos por trás dos negócios sociais fez com que o termo tivesse mais visibilidade em países em desenvolvimento, como o Brasil (Rosolen et al, 2014). Entretanto, no Brasil, a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto lançou em 2015 uma publicação elaborada por diversos atores em conjunto que sistematizava princípios para negócios de impacto, o que se tornou uma referência para estudos e demais publicações no campo. Esta publicação foi atualizada em 2019 contando com a coleta de mais de 280 percepções sobre o tema (Pipe.Social & Instituto de Cidadania Empresarial, 2019). Levando em consideração o processo para construção e atualização dos princípios, bem como a tentativa de se trabalhar com um conceito mais disseminado neste setor no Brasil, o presente trabalho adotará a nomenclatura de negócios de impacto, assim como Barki (2015), e a definição proposta pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, que é a de que

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram (Pipe.Social & Instituto de Cidadania Empresarial, 2019, p. 30).

Estes negócios de impacto podem proporcionar impacto positivo por meio de suas soluções, com produtos ou serviços que atuem diretamente em áreas como educação, saúde e moradia; por meio do como esses produtos e serviços são produzidos e disponibilizados aos consumidores, considerando aspectos da cadeia de valor e práticas sustentáveis; e/ou por meio do seu público final, com produtos e serviços ofertados para populações vulneráveis e/ou de menor renda (Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

Ainda, quando avaliamos como os negócios de impacto se relacionam com a base da pirâmide econômica, é possível identificar tanto estudos como o de Sodhi e Tang (2014), que posicionam essa população como parte integrante da cadeia de valor dos negócios, como os que apresentam a relação dos negócios de impacto com a população da base da pirâmide na posição

de consumidores (e.g. Goyal et al, 2015; Pels & Kidd, 2015; Goyal et al, 2017; Ladd, 2017; Surie, 2017; Agarwal et al, 2018; Palomares-Aguirre et al, 2017; De Beule et al, 2020).

Para melhor compreender como a população da base da pirâmide econômica é relatada na literatura de gestão, bem como as formas como as grandes empresas também se aproximam desse mercado, o referencial teórico agora terá foco nestes temas.

2.2 População da base da pirâmide econômica e grandes empresas

Enquanto novos negócios, como os negócios de impacto, surgem com um propósito de resolução de um problema social e para servir às pessoas mais pobres, empresas que comumente atuavam com uma orientação para a população com mais recursos financeiros também percebem na população da base da pirâmide econômica uma oportunidade de negócio (Prahalad & Hart, 2002; Prahalad & Hammond, 2002; Hart & London, 2005; Kolk et al, 2014; Filardi et al, 2018).

Na literatura, não há um consenso sobre a definição de base da pirâmide econômica, contando com contribuições das áreas econômica, sociológica, e até mercadológica. A maneira mais usual para se classificar a população e, conseqüentemente, definir a base da pirâmide econômica, é em função de um ganho anual ou diário per capita, embora uma parte das publicações sobre o tema utilize outras definições mais abrangentes de pobreza ou até mesmo nem mencione o critério adotado para se definir a população da base da pirâmide econômica (Kolk et al, 2014; Yurdakul et al, 2017; Dembek et al, 2020).

A população da base da pirâmide econômica, segundo Prahalad e Hammond (2002), geralmente não era vista pelas empresas multinacionais como um potencial mercado consumidor por se assumir que eles não possuíam recursos financeiros para adquirir produtos que não sejam de primeira necessidade, como alimentos, além das empresas identificarem barreiras para comercialização, como pouca infraestrutura e corrupção. Entretanto, além das barreiras muitas vezes serem menores do que as esperadas e usualmente superadas pelas empresas, o poder de compra agregado das comunidades mais pobres é muito grande.

As oportunidades para empresas multinacionais ao entenderem a população da base da pirâmide como mercado consumidor de seus produtos foram mencionadas nos artigos seminais sobre o tema, como os publicados por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002), Hart e London (2005). Por outro lado, trabalhos como os de Karnani (2006; 2007; 2010), questionam a real viabilidade de se atender à base da pirâmide econômica obtendo lucros satisfatórios, ao mesmo tempo em que as pessoas mais pobres podem gastar seu dinheiro em produtos que não necessariamente são os prioritários para suas necessidades. Para o autor, as formas possíveis para reduzir a pobreza e ajudar as pessoas da base da pirâmide econômica são com redução dos preços pagos por este público pelos produtos ou aumento a renda dessa população. Por isso, essas pessoas deveriam antes ser vistas como produtoras do que como consumidores.

Essas diferentes visões se refletem nas três fases distintas de estratégias para a base da pirâmide, as chamadas BoP 1.0, BoP 2.0 e BoP 3.0, sistematizadas por Dembek *et al* (2020). A primeira fase apresenta a ideia de que pessoas da base da pirâmide podem ser consumidoras dos produtos das empresas multinacionais. Já na fase do BoP 2.0, a população mais pobre deveria ser vista como parceiros de negócio, cocriando iniciativas junto com as grandes empresas. Por fim, na fase mais recente, as pessoas da base da pirâmide podem ser pequenos produtores e as empresas podem desenvolver parcerias intersetoriais e redes para apoiar o desenvolvimento sustentável com um modelo que parta da base. Independentemente da fase, Dembek *et al* (2020) destacam que sempre haverá uma particularidade que diferencia essa abordagem de outras soluções para redução da pobreza: a presença de um ator externo com finalidade lucrativa ao criar valor mútuo com a base da pirâmide.

Apesar dessa evolução do BoP 1.0 até o BoP 3.0, na literatura sobre o tema a predominância de casos estudados ainda é com a população da base da pirâmide ocupando um papel de consumidores, embora a maior parte dos trabalhos já apresente essas pessoas tanto como consumidoras quanto como empreendedores (Dembek et al, 2020).

Para atuarem com a população da base da pirâmide econômica, as empresas precisam ter soluções contextualizadas para problemas reais ao mesmo tempo em que respeitam a cultura e a diversidade local (Prahalad & Hammond, 2002; Hart & London, 2005). Essa adequação para geração de valor real para as pessoas da base da pirâmide não é necessariamente trivial para grandes empresas que usualmente não trabalham com este público, e pode demandar que elas adotem estratégias específicas para isso.

Filardi e Fischmann (2015) e Filardi *et al* (2018) sistematizaram a partir da literatura quatro principais grupos de estratégias adotadas pelas empresas para atuarem com a base da pirâmide econômica. A seguir são apresentados, segundo os autores, estes quatro grupos de estratégias:

- a) Pessoas: envolvimento de pessoas da base da pirâmide na validação, lançamento e venda de produtos; treinamento de força de vendas. As ações estratégicas envolvem conversar com a comunidade, conversar com vizinhos e conhecidos para concessão de crédito, envolver líderes comunitários, estabelecer relação direta com consumidores, promotores e consultores, pesquisar com os próprios consumidores antes de lançar um produto, capacitar pessoas para contratá-las como mão de obra.
- b) Produto: inovação tecnológica ou ajuste no produto oferecido; eficiência operacional; e envolvimento de pessoas da base da pirâmide na venda ou pós-venda de produtos e serviços. As ações estratégicas envolvem desenvolver uma tecnologia inovadora, adequar o produto atual, usar tecnologia alternativa, avaliar risco e aprovar crédito simplificado, reduzir garantia para crédito, fazer crédito acessível para consumidores comprarem produtos, emprestar pequenas quantias abaixo do mercado, ter volume e ganho de escala, aproveitar a relação preço/desempenho, focar em projetos específicos, ensinar aos clientes a importância e a utilidade do produto ou serviço, permitir que clientes testem os produtos *in loco*, permitir que clientes instalem os seus produtos e projetos de faça você mesmo.
- c) Cadeia de produto: otimização da cadeia de produção; e envolvimento de parceiros locais na cadeia de produção. As ações estratégicas envolvem otimizar a cadeia produtiva, desenvolver cadeia de valor, processo produtivo e de distribuição envolvendo consumidores e parceiros locais, fazer parcerias com fornecedores locais, e fazer parcerias com ONGs locais.
- d) Modelo de negócio: cocriação de modelo de negócio; adequação de distribuição; e envolvimento da equipe da empresa. As ações estratégicas envolvem ter um modelo de negócio baseado na cocriação, usar lojas de pequeno porte, frequentar lojas locais, disponibilizar modelo de compras em conjunto para consumidores, ter executivos alocados ou morando nas comunidades, e disponibilizar arquitetos e engenheiros para ajudar a elaborar projetos para clientes da base da pirâmide.

Esses quatro grupos de estratégias serão utilizados para operacionalizar o conceito de implementação de estratégias de grandes empresas e, conseqüentemente, considerados para caracterizar o acesso de grandes empresas ao mercado da base da pirâmide econômica.

Por fim, é importante destacar que mudanças estão impactando os pobres e seus comportamentos como consumidores, e há uma cobrança cada vez maior para que as empresas se engajem com o propósito de fazer do mundo um lugar melhor. As empresas continuarão relevantes ao passo em que desenvolvam inovações que proporcionem prosperidade compartilhada, integrando cada vez mais soluções para os mais diversos perfis de consumidores (Prahalad, 2019).

3. METODOLOGIA

Sabendo que o objetivo deste trabalho é compreender o papel de negócios de impacto na implementação de estratégias de grandes empresas para a base da pirâmide, a seguir será apresentada a abordagem, o método e o processo de coleta e análise de dados para atingimento do objetivo proposto.

Por propor uma nova perspectiva para aplicação prática da teoria de estratégias para a base da pirâmide, a partir da intersecção com a temática de negócios de impacto, a pesquisa se propõe a analisar o fenômeno dentro de seu contexto real para entendê-lo com profundidade e intensidade, descrevendo, compreendendo e interpretando a situação completa. O método de pesquisa adotado, portanto, será o de estudo de caso único, integrado, particular e representativo, recomendado para responder questões de como e por quê. (Godoy, 1995; Martins & Teóphilo, 2006; Severino, 2007; Yin, 2010).

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, sem se buscar a mensuração das variáveis e generalização dos resultados, mas para a geração de novas perspectivas teóricas (Martins & Teóphilo, 2006; Sampieri et al, 2006).

3.1 Seleção e apresentação do caso

O objeto de análise escolhido para este trabalho foi o negócio de impacto, entendendo que este é o ator que pode oferecer uma visão transversal sobre seu papel na implementação das estratégias de grandes empresas que são suas parceiras. A partir do mapeamento do negócio de impacto, foram também selecionadas e estudadas empresas parceiras para diversificação de fontes de evidência, triangulação dos dados e complementariedade de visões.

Com o objetivo de se identificar um caso representativo e único de negócio de impacto a ser estudado, a seleção seguiu como critérios ter adequação do caso à definição proposta pela Pipe.Social e pelo Instituto de Cidadania Empresarial (2019); com pelo menos 5 anos de atuação; com um trabalho reconhecido por outras organizações; e com relação estabelecida com grandes empresas, com as quais também deve ter alguma iniciativa representativa ou inovadora.

O caso selecionado para o estudo foi o do Programa Vivenda, que atendeu a todos os critérios acima mencionados.

O Programa Vivenda é um negócio que atua desde 2014 para que famílias das regiões periféricas tenham uma moradia mais adequada, bonita e aconchegante, reduzindo a insalubridade e, conseqüentemente, impactando positivamente na saúde, na segurança, no bem-estar e na autoestima da população de baixa renda. Para isso, o negócio iniciou sua trajetória com a prestação de serviços de reformas habitacionais estruturadas em kits, que são soluções integradas para obras rápidas, eficazes e financeiramente acessíveis (Mena, 2015; Vivenda, 2020b). Atualmente, o Programa Vivenda oferece soluções em três programas: crédito casa linda, pelo qual concede microcrédito e realiza reformas para moradores e empreendedores da periferia; Loja Vivenda, que consiste em uma loja de material de construção com produtos de baixo custo e soluções de reforma na comunidade e; GeneroCidadeSP, pelo qual é possível realizar doações de reformas para famílias em situação de risco (Vivenda, 2020b).

Ao longo dos anos, diversos reconhecimentos foram feitos ao Programa Vivenda, como, por exemplo, o de ser uma solução de negócio capaz de responder aos desafios sociais e ambientais do Brasil segundo a ONU/PNUD, o de ser uma prática inspiradora na América Latina para a implantação da Nova Agenda Urbana e dos ODS no mundo segundo a Habitat For Humanity, Cities Alliance e ONU-Habitat, e a conquista do Prêmio Empreendedor Social do Futuro, da Folha de São Paulo, pelos fundadores do Programa Vivenda (Vivenda, 2020b).

Também é importante destacar a trajetória do Programa Vivenda junto à grandes empresas do setor. Em 2019 e 2020, o Programa Vivenda participou e foi selecionado pelo *Housing Pact*, uma iniciativa que reunia as organizações ArcelorMittal, BASF, CBMM,

Duratex, Fundação Espaço ECO, HM Engenharia, Impact Hub, InterCement, Instituto InterCement, NeoAlfa e Tetra Pak para apoiar negócios com produtos e serviços ligados à habitação para a população de baixa renda. Ainda, o Programa Vivenda integra uma coalizão em prol da melhoria habitacional para a população em situação de vulnerabilidade econômica em parceria com as organizações Artemisia, Gerdau, Tigre, Instituto Vedacit, Votorantim Cimentos, Caixa, Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil e Habitat para a Humanidade Brasil. Por fim, a Loja Vivenda realiza a venda de uma série de materiais de construção e o Programa Vivenda conta com parcerias comerciais com as empresas Deca, Gerdau, Suvinil, Tigre, Vedacit e Votorantim Cimentos (Artemisia, 2020; Housing Pact, 2020; Vivenda 2020a).

Dado todo este contexto, considerou-se que o Programa Vivenda cumpria os critérios definidos para a seleção do caso, e o fato de integrar a coalizão para habitação em parceria com grandes empresas para atuar em prol do setor, bem como as parcerias comerciais já estabelecidas com diversas empresas da indústria da construção civil, foram considerados para garantir a unicidade e representatividade do caso.

3.2 Coleta, tratamento e análise de dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas em profundidade conduzidas com o auxílio de roteiros semi-estruturados elaborados a partir dos grupos de estratégias para a base da pirâmide oriundos da literatura (Martins & Teóphilo, 2006).

Foram realizadas três entrevistas em profundidade, sendo uma com um dos fundadores e atual CEO do Programa Vivenda, Marcelo Coelho, e, buscando uma complementariedade e triangulação de visões, outras duas com representantes de grandes empresas parceiras do Programa Vivenda, selecionadas pelo acesso dos pesquisadores. Por confidencialidade, o nome das duas empresas será omitido e elas serão tratadas no trabalho como Empresa A e Empresa B. É importante destacar que ambas são líderes em seus setores de atuação e fazem parte do grupo de empresas que possuem parcerias comerciais com o Programa Vivenda e/ou integram a coalizão pela habitação. Já os entrevistados foram selecionados devido à proximidade de relação com o Programa Vivenda e possuíam os cargos de Gerente de Responsabilidade Social e Head de Inovação e Sustentabilidade. Os entrevistados serão então nominados como Marcelo, Entrevistado A e Entrevistado B para posterior citação ao longo do trabalho.

As entrevistas foram gravadas com anuência dos entrevistados, e posteriormente foram transcritas. O conteúdo das transcrições foi dividido em unidades de registro pelo seu tema (Bardin, 2007), o que gerou 210 unidades. Para a análise dessas unidades, utilizou-se o formato proposto por Gioia *et al* (2012), chegando-se inicialmente a 54 categorias de primeira ordem. Essas categorias passaram por um refinamento para garantir exclusão de duplicidades, o que gerou um grupo de 23 categorias apresentadas na 1ª ordem de conceitos. A seguir, essas categorias foram agrupadas em 9 grupos na 2ª ordem de conceitos, que, posteriormente, originaram 3 dimensões agregadas. O resultado deste processo é demonstrado na Figura 1 e guiará a apresentação dos resultados a seguir.

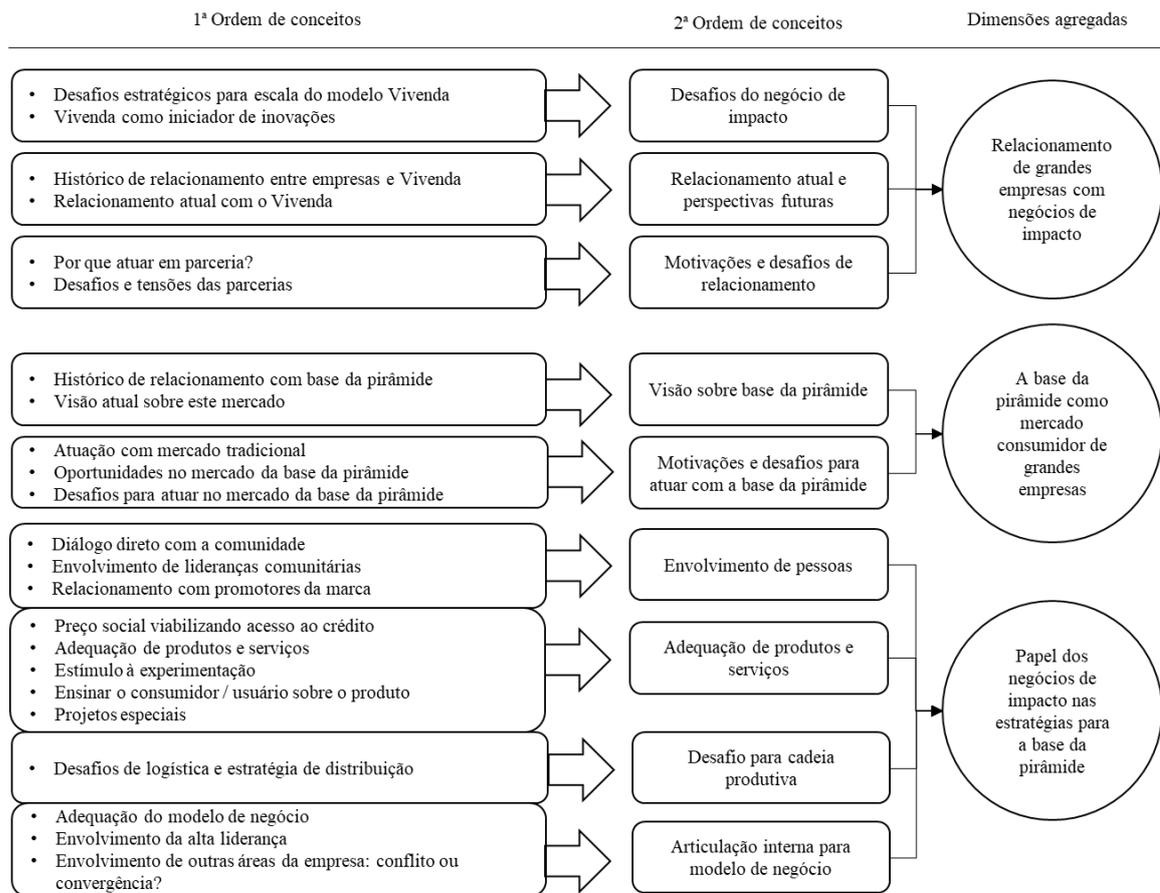


Figura 1 Resultado de tratamento e análise de dados

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados a seguir será uma síntese dos principais pontos organizados nas dimensões agregadas apresentadas na Figura 1.

4.1 Relacionamento de grandes empresas com negócios de impacto

Iniciaremos a apresentação dos resultados discutindo como é a relação entre o Vivenda e as empresas suas parceiras, por entendermos que essa relação pode influenciar em como o Vivenda participa da implementação das estratégias das grandes empresas para a base da pirâmide. Para as grandes empresas, a parceria com negócios de impacto pode beneficiar processos de inovação, fortalecer o propósito e endereçar desafios internos e externos (Pralhad, 2019; Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

No estudo, foi possível notar que o Vivenda percebe sua importância para que estratégias de inovação de grandes empresas saiam do papel. Negócios de impacto e demais organizações que atuam diretamente na execução de projetos inovadores têm poder de articulação, mobilização e execução, o que é importante para grandes empresas que desejam atuar no setor de habitação. Essa percepção é relatada nas falas a seguir de Marcelo

E se a gente está falando de melhoria habitacional e a gente aqui está estruturando uma plataforma, eu não acho que essa redução aconteça sem passar por iniciativas como o Vivenda. Porque é onde a experiência se concretiza, se materializa (informação verbal).¹

E dialogar com iniciativas de moradia não é uma coisa fácil. [...] as iniciativas ainda são muito pequenas, são muito regionalizadas e um cara desse não tem equipe pra sair Brasil a fora mapeando coisas. Ainda que eles muitas vezes desenvolvam esse esforço [...] eles são

estrategistas e aí eu acho que eles têm na Vivenda, na Habitat, na Artemisia, parceiros de operação. E eu acho que eles olham isso com muito bons olhos (informação verbal).ⁱ

Já na visão das empresas pesquisadas, o Vivenda, de fato possui um papel relevante na provocação para pensarem diferente. Ainda, corroborando Jug (2020), Hart e London (2005) e Instituto de Cidadania Empresarial e Sense Lab (2018), o Vivenda é apontado como um parceiro importante para dar escala às iniciativas sociais das empresas, para reforçar o propósito e apoiar a trilha de inovação dos negócios. Isso ocorre em função das conexões locais, das redes formadas e de uma expertise própria do negócio de impacto. Essas percepções são relatadas nas falas a seguir, do Entrevistado A e do Entrevistado B:

Eles nos ajudam muito, nos provocam muito a pensar diferente [...] (informação verbal).ⁱⁱ

Se eu olhar só para a atividade comercial, vai ser muito difícil de eu conseguir mensurar este impacto direto na qualidade das edificações. Então qual é a estratégia que a gente vem montando? É justamente de atacar via os negócios de impacto e as ONGs que militam diretamente com a causa da reforma de moradia para a população de baixa renda (informação verbal).ⁱⁱ

Eu acho que, de novo, o *know-how* que o Vivenda tem das comunidades é um *know-how* que a grande empresa não tem. Então ele é o diagnóstico. Ele traz reflexões (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Ainda, o Entrevistado A destaca a importância de um negócio de impacto ter um modelo de operação com a lógica de mercado, o que se aproxima da atuação de uma empresa tradicional e o diferencia das organizações sem fins lucrativos como apontado por Comini (2011), Yunus *et al* (2010) e Pipe Social e Instituto de Cidadania Empresarial (2019). Conforme a fala a seguir do Entrevistado A, esse modelo facilita o diálogo interno dentro das grandes empresas:

A própria semelhança com o *business*. A mesma metodologia. Quando o Vivenda vai ao mercado captar uma debênture e eu trago pra dentro de casa [...] eu estou explicando uma mesma língua de finanças que o nosso executivo conhece (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Entretanto, o diálogo interno na empresa nem sempre é fácil, especialmente quando as áreas usam as mesmas lentes dos mercados tradicionais para atender aos negócios de impacto que possuem uma escala menor e trabalham com um mercado com características também próprias. Esse ponto será aprofundado posteriormente, mas as falas a seguir de Marcelo e do Entrevistado A relatam este desafio:

Talvez, o aprendizado do que não deu certo talvez seja a história de que a gente achou que as áreas de inovação da indústria, em um certo sentido iriam conseguir trabalhar para atender algumas necessidades das obras de periferia (informação verbal).ⁱ

A gente nunca conseguiu comprar na quantidade que precisa para, direto da indústria, você conseguir o preço que valeria a pena no mercado tradicional pra eles (informação verbal).ⁱ

A gente não soube muito bem operacionalizar porque somos uma empresa gigantesca que para você fazer um piloto você precisa, né, de muitas exceções pra fazer isso (informação verbal).ⁱⁱⁱ

4.2 A base da pirâmide como mercado consumidor de grandes empresas

Também consideramos relevante apresentar como as grandes empresas que se relacionam com o Vivenda percebem o mercado da base da pirâmide econômica, uma vez que essa visão pode influenciar numa maior ou menor adoção de estratégias para acessar esse mercado.

Tanto na visão do Vivenda quanto das empresas pesquisadas, que atuam no setor de construção civil, a base da pirâmide já é percebida como um mercado consumidor para seus negócios. Enquanto a Empresa A se aproximou desse mercado de maneira mais estruturada nos

últimos anos, a Empresa B destaca que desde a fundação do negócio, a base da pirâmide já era percebida como um potencial mercado consumidor de seus produtos. Entretanto, não foi possível identificar que as empresas percebem a base da pirâmide como parceiros de negócio, as aproximando das críticas de Karnani (2006; 2007; 2010) e de uma visão do BoP 1.0, segundo Dembek *et al* (2020). As falas a seguir de Marcelo, do Entrevistado A e do Entrevistado B retratam essas percepções:

Eu imagino que, sei lá, 70% do faturamento dele deve estar alocado no varejo pequeno [...]. Eu tenho certeza que é na demanda pulverizada (informação verbal).ⁱ

Acho que a nossa trajetória com a base da pirâmide, ela já é histórica. [...] Porque a gente desbravou esse mercado formiguinha do pequeno varejo da construção, do material de construção (informação verbal).ⁱⁱ

De uma certa maneira a gente sempre esteve interligado com isso, tanto é que agora na retomada, nesses últimos dois anos, a gente no ano passado bateu todas as nossas metas [...] fruto deste mercado formiguinha, fruto da venda do pequeno varejo (informação verbal).ⁱⁱ

Se for pra fazer filantropia, não para de pé. Olhando com olhos de consumidor, para de pé (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Entendendo que este mercado faz parte da atuação atual e das perspectivas futuras de empresas parceiras do Vivenda, a seguir serão apresentadas as estratégias adotadas pelas empresas para se aproximarem da base da pirâmide e como o Vivenda contribui para a implementação dessas estratégias.

4.3 Papel dos negócios de impacto nas estratégias para a base da pirâmide

Para se compreender o papel de negócios de impacto na implementação de estratégias de grandes empresas para a base da pirâmide econômica, a primeira estratégia pesquisada foi a relacionada à pessoas (Filardi & Fischmann, 2015; Filardi *et al*, 2018). Nesse grupo de estratégias, não foi possível identificar grande atenção das empresas ao diálogo direto com a comunidade, a não ser em ações específicas de marketing. O Vivenda também reconhece que não contribui de maneira estruturada para esse diálogo direto, embora intermedie contatos quando necessário. As falas a seguir do Marcelo, do Entrevistado A e do Entrevistado B retratam os pontos mencionados, mas também destacam que há uma perspectiva futura de utilização dessa estratégia:

A gente intermedia muita coisa de maneira menos estruturada (informação verbal).ⁱ

A gente não tem muito essa estratégia de uma articulação direta com a população (informação verbal).ⁱⁱ

O diálogo era mais relacionado à marketing, de ouvir um pouco como o produto estava reverberando em favelas. [...] Mas é um ponto importante para futuro (informação verbal).ⁱⁱⁱ

A gente tem a chance de, por meio do voluntariado, também criar este canal de escuta ativa dos nossos colaboradores direto com as famílias atendidas e beneficiadas (informação verbal).ⁱⁱ

Já o envolvimento de lideranças comunitárias é uma estratégia utilizada pela Empresa A e para a qual o Vivenda possui papel importante na implementação. As falas a seguir do Entrevistado A e de Marcelo retratam como se dá o envolvimento de lideranças comunitárias e qual é o papel do Vivenda para essa estratégia tanto na região de atuação do Vivenda quanto para que as empresas possam implementá-la em outras regiões:

Tem um monte de iniciativas. O Bloco (organização com quem temos parceria) está muito conectado com a gente. Então toda vez que a gente tem oportunidade de colocá-los em contato com parceiros nossos, especialmente da indústria, a gente coloca (informação verbal).ⁱ

Tem uma chancela sim de Vivenda. Conexões não são necessariamente diretas e dá chancela para envolvimento de lideranças comunitárias (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Já o relacionamento com promotores da marca não foi uma estratégia citada por Filardi e Fischmann (2015) e Filardi *et al* (2018), mas foi bastante mencionada no caso estudado provavelmente pelas características do setor de construção civil, no qual o pedreiro possui um papel relevante de influenciador e com o qual o Vivenda possui relação direta para a execução das reformas. Esse relacionamento é estratégico para as empresas e propiciado pela atuação do Vivenda, conforme é possível perceber pelas falas a seguir de Marcelo, do Entrevistado A e do Entrevistado B:

sabem trabalhar com a marca, e que não abrem mão de indicar para o consumidor a compra do produto e, inclusive, se abster até de alguma garantia caso o consumidor final acabe comprando um produto da concorrência (informação verbal).ⁱⁱ

A base de pedreiros que opera com nossos produtos pode ser promotor da marca (informação verbal).ⁱⁱⁱ

E aí vou dar um exemplo [...]. Impermeabilizante é muito difícil de ser aplicado. Tecnicamente, se você não cumpre o que o manual está rezando, você vai ter problema e parece que o produto não funciona. [...] ela sabe, por exemplo, que o cara que aplica o produto dela é analfabeto. Então a gente, por exemplo, fez algumas vezes treinamento de mão de obra [...], e isso substituiu o manual de instrução do produto e faz com que a imagem que se tenha do produto seja diferente (informação verbal).ⁱ

Então quando a gente aproxima a indústria do pedreiro, você encurta essa distância e rompe um pouco com essa tradução que precisa ser feita do manual (informação verbal).ⁱ

Esta relação com os pedreiros também está associada à estratégia de ensinar sobre o produto, citada por Filardi e Fischmann (2015) e Filardi *et al* (2018) e que já faz parte do segundo grupo de estratégias pesquisado: o de desenvolvimento ou adequação de produtos e serviços. As falas a seguir de Marcelo e do Entrevistado B ilustram como a estratégia de ensinar sobre o produto é adotada e o papel do Vivenda para isso:

O que a gente tem de uma maneira ainda muito orgânica, não é nada do ponto de vista estratégico, isso já é, está na nossa história também de muitos anos, é o de capacitação da população de baixa renda para que conheçam mais e mais [...]. Então pedreiros e demais profissionais, a gente sempre faz muita palestra, muita oficina através dos lojistas parceiros em todas essas comunidades (informação verbal).ⁱⁱ

Acho que o nosso próprio mestre de obra e a nossa estrutura de organização e planejamento de obra cumpre essa função da utilização correta dos produtos e de se enxergar uma nova imagem dos produtos do ponto de vista de eficiência lá na ponta (informação verbal).ⁱ

Nesse segundo grupo de estratégias, também foi possível perceber que as empresas pouco adequam seus produtos à base da pirâmide, o que parece ser decorrente das características do setor e dialoga com o exposto por Prahalad (2019). Com isso, não foi possível perceber influência direta do Vivenda no desenvolvimento de uma tecnologia inovadora, de adequação do produto atual e no uso de tecnologia alternativa. As falas a seguir de Marcelo e do Entrevistado B retratam este ponto:

Então eu acho que as áreas de inovação de produto dentro da indústria, a gente imaginou que ia conseguir trabalhar com elas pra estruturar produtos que servissem a nossa realidade, mas isso não foi pra frente (informação verbal).ⁱ

A indústria da construção civil, apesar de ela trabalhar com área de P&D, inovação e etc, ela é uma indústria bastante conservadora. Bastante. Método construtivo, materiais e etc. Não existem grandes diálogos para esse tipo de coisa (informação verbal).ⁱ

A gente não tem visto sentido em ter que criar alguma oferta especial ou criar uma linha de produtos para baixa renda visto que a gente já tem essa penetração na população de baixa renda muito forte (informação verbal).ⁱⁱ

Se por um lado não há adequação dos produtos para torna-los acessíveis à população da base da pirâmide econômica, as estratégias utilizadas que parecem mais adequadas dizem respeito a fazer o crédito acessível para os consumidores comprarem os produtos e avaliar risco e aprovar crédito simplificado (Filardi & Fischmann, 2015; Filardi et al, 2018). Essas estratégias são viabilizadas pelo Vivenda, que realiza as reformas com pagamento parcelado a partir de uma avaliação própria de risco para um *score* de crédito. Para viabilizar essa estratégia garantindo um fluxo de caixa adequado, além das soluções de financiamento buscadas pelo Vivenda, é possível destacar a importância da estratégia de preço social, pela qual as grandes empresas fornecem seus produtos para o Vivenda com condições comerciais diferenciadas. As falas a seguir de Marcelo e do Entrevistado B relatam essas estratégias:

Então tem uma série de coisas que não são inovações, mas que a porta de entrada ser o modelo da Vivenda, viabiliza. Então não é inovador mas a gente cria acesso (informação verbal).ⁱ

Produtos caros [...] são vendáveis quando você tem crédito. E permite eles entenderem que eventualmente população de periferia está falando menos de preço e mais de acesso. E que eventualmente ela consegue ter acesso a produtos de mais qualidade se você pensar no ticket do mês e não no ticket geral (informação verbal).ⁱ

Primeira foi a de finalmente tornar o preço social uma política de negócio da companhia. A gente tinha essa prática adotada com o Vivenda, a gente criou ela, onde, basicamente a gente oferece para o Vivenda um desconto. E um desconto para compra do material muito similar ao que a gente oferece em volume de produtos nossos (informação verbal).ⁱⁱ

Também foi possível identificar o papel do Vivenda para a estratégia de gerar experimentação. Neste caso, o Vivenda tem um papel importante de utilizar o material das grandes empresas na reforma, podendo optar por produtos e marcas que não necessariamente seriam as escolhas dos consumidores ou dos pedreiros, como é possível compreender pelas falas de Marcelo a seguir:

Até produtos que culturalmente são difíceis de vender na periferia, tipo massa pronta, a gente consegue usar nas nossas obras porque não é o morador que compra, somos nós. E a gente utiliza e mostra para o morador, e mostra pro pedreiro (informação verbal).ⁱ

[...] se não tem um agente como o Vivenda pra usar, o pedreiro não vai usar, o morador não vai usar (informação verbal).ⁱ

Por fim, foi possível associar a presença das grandes empresas na loja do Vivenda como uma estratégia de projeto especial implementado por elas, ainda que esteja relacionado à distribuição, e não foi possível identificar a utilização de outras estratégias de desenvolvimento ou adequação de produtos e serviços e tampouco a contribuição do Vivenda para elas.

O terceiro grupo de estratégias estudado foi o de cadeia produtiva (Filardi & Fischmann, 2015; Filardi et al, 2018). Neste caso, foi possível identificar um grande desafio para as grandes empresas que possuem relação com o Vivenda.

A estratégia de distribuição das empresas envolve atacadistas ou distribuidores, pequenos varejistas locais e, no final da cadeia, o consumidor final ou o Vivenda. Entretanto, a grande quantidade de intermediários e a tentativa de se usar a mesma lógica comercial aplicada ao mercado tradicional podem dificultar uma estratégia específica e mais adequada ao contexto local. Da mesma forma, há o desafio de se integrar a base da pirâmide na cadeia de distribuição ou de fornecimento, como identificado por Filardi e Fischmann (2015) e Filardi *et al* (2018), uma vez que alguns produtos dessa indústria são químicos e demandam um manuseio e um transporte específicos. Ainda, corroborando Prahalad e Hammond (2002), desafios de infraestrutura local são apontados como pontos críticos a serem superados pelas grandes empresas para garantir o acesso aos produtos pelos consumidores finais. As falas a seguir de Marcelo e do Entrevistado A retratam essas percepções sobre a pouca adequação da logística:

E dentro da periferia, nem o lojista, o varejo, ele faz [...] até o fim. [...] Como funciona? Esse cara leva o material até a entrada da viela. E o pedreiro precisa estar lá pra pegar o material e colocar pra dentro da casa. Então esse desafio, do ponto de vista institucional, até hoje só o Vivenda resolve. Só a gente coloca o material dentro da casa do morador se é dentro de uma viela (informação verbal).ⁱ

O que a gente tem conseguido cada vez mais é construir junto com a indústria o entendimento que a escala para se relacionar aqui é outra. [...] Porque pra viabilizar não dá pra ser um caminhão de cimento por semana. Eu não consumo um caminhão de cimento por semana. Eventualmente, nem o varejo vende um caminhão de cimento por semana (informação verbal).ⁱ

É o nosso grande entrave. A gente tem políticas de compra e políticas de distribuição de muito grande escala. Até pouquíssimo tempo atrás a gente não fracionava carga, agora fraciona (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Por outro lado, as empresas buscam reduzir essa distância e estreitar laços com varejistas. Para estes casos, o Vivenda se mostra um parceiro importante para identificar e chancelar novos varejistas, como é possível compreender das falas do Entrevistado A e do Entrevistado B:

O negócio de impacto identifica um lojista mais próximo da operação dele, a gente olha na nossa carteira se ele é cliente atual atendido ou não. Se ele for, a gente abre as portas. Se ele não for, nosso comercial vai lá tentar construir relacionamento com esse lojista (informação verbal).ⁱⁱ

O papel do Vivenda com o varejista local é de intermediação, e ele estreitar as distâncias, né? Chancelar aquele varejo (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Finalmente, o último grupo de estratégia pesquisado foi o de modelo de negócio (Filardi & Fischmann, 2015; Filardi et al, 2018). Neste caso, foi possível identificar a importância do Vivenda para o envolvimento da equipe das grandes empresas, especialmente da alta liderança, como C-level e diretores, com a comunidade da base da pirâmide. Essa percepção fica mais evidente nas falas a seguir de Marcelo, do Entrevistado A e do Entrevistado B:

A indústria gosta de trazer os colaboradores para enxergarem o outro lado da moeda, no sentido de o que significa a construção civil na periferia e etc. Então a gente tem um trabalho disso mega intenso, de receber essas pessoas, de mostrar a realidade, entender onde os produtos estão sendo utilizados. E aí vai desde C-level a profissionais de base (informação verbal).ⁱ

Vivenda já proporcionou momentos como esse, com diretores indo para a comunidade para conhecer o Vivenda (informação verbal).ⁱⁱⁱ

A gente até inclusive no começo, antes da pandemia, [...] eu já estava com agenda programada com o Fernando pra gente poder visitar o Vivenda e fazer uma *tour* mesmo para conhecer o Vivenda com toda a executiva e visitar casas de moradores que tiveram reformas beneficiadas com esse nosso apoio, para que no final do dia essas pessoas entendessem o que a gente está dizendo como propósito (informação verbal).ⁱⁱ

Além disso, foi possível perceber como as empresas esperam que no futuro a atuação com a base da pirâmide se consolide como um modelo de negócio das organizações, cada vez mais ligado à sua estratégia de inovação e seu propósito e demandando uma integração cada vez maior entre as diversas áreas da empresa. Enquanto essa visão é convergente ao exposto por Prahalad (2019), ao entender que a parceria com negócios de impacto pode contribuir para isso, as grandes empresas corroboram a visão do Instituto de Cidadania Empresarial e Sense Lab (2018). As falas a seguir do Entrevistado A e do Entrevistado B refletem essas percepções:

Ter colocado na estratégia de inovação *afordable housing*, e daí deverá ser derivada toda a estratégia de negócios. Só está nessa posição pois acreditamos que vai virar um modelo de negócio (informação verbal).ⁱⁱⁱ

Um outro indicador muito interessante pra gente sobre o quanto que o Vivenda nos provoca e etc, foi a própria conversa quando eu recebi a proposta para aportar capital para o fundo dessa rede, e quando eu levei para a discussão com o CFO, em 5 minutos eu consegui aprovar com ele esse orçamento extra. Por que ele também está imbuído do nosso propósito então gerou discussão 0 sobre vamos fazer ou não vamos fazer (informação verbal).ⁱⁱ

Com isso, foi possível identificar as principais estratégias usadas pelas empresas parceiras do Vivenda para se aproximarem do mercado da base da pirâmide, bem como compreender como o Vivenda contribui e pode contribuir para a implementação dessas estratégias. A seguir serão apresentadas as considerações finais do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender o papel de negócios de impacto na implementação de estratégias de grandes empresas para a base da pirâmide econômica. Para isso, utilizamos o referencial teórico de Filardi e Fischmann (2015) e Filardi *et al* (2018) para operacionalizar o conceito de estratégias de grandes empresas para a base da pirâmide e realizamos um estudo de caso único, tendo como objeto de estudo o Programa Vivenda. Os dados primários foram coletados em entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, realizadas com o CEO do Programa Vivenda e com representantes de duas de suas empresas parceiras, para complementariedade de visões.

Primeiramente, foi possível perceber que as empresas parceiras do Vivenda percebem os negócios de impacto como importantes parceiros para dar escala às suas soluções de impacto social, para implementar o seu propósito e apoiar na trilha de inovação dos negócios. Também foi possível identificar que neste setor, o mercado da base da pirâmide parece ser importante para as grandes empresas.

Já com relação à implementação das estratégias para a base da pirâmide, foi possível identificar que apesar de pouco diálogo direto estruturado estabelecido pelas empresas diretamente com a comunidade, há contribuições do Vivenda para que as empresas implementassem estratégias relacionadas às pessoas, especialmente no envolvimento de lideranças comunitárias e na relação com promotores das marcas, que são os pedreiros.

Já nas estratégias relacionadas à adequação de produtos e serviços, foi possível perceber que há pouca adequação do produto em si, mas ele se torna acessível à população da base da pirâmide graças ao modelo de crédito que é proporcionado pelo Vivenda para seus clientes. Ainda, o relacionamento estabelecido pelo Vivenda com os pedreiros permite a implementação

da estratégia de ensinar sobre os produtos com uma linguagem mais adequada a este público, bem como gerar experimentação tanto para o pedreiro quanto para o consumidor final.

As estratégias relacionadas à cadeia produtiva se mostraram como os maiores desafios para as grandes empresas do setor estudado neste caso e, embora o Vivenda contribua para garantir que o produto chegue ao consumidor final, são necessárias adequações no processo de logística e distribuição das grandes empresas envolvendo diversas áreas e processos dessas organizações.

Ainda, com relação ao grupo de estratégias de modelo de negócio, foi interessante notar o papel do Vivenda na mobilização da equipe das grandes empresas, especialmente da alta liderança, o que pode influenciar para que cada vez mais a orientação para a base da pirâmide esteja presente nas estratégias de negócio, nas trilhas de inovação e até no propósito dessas instituições, como foi possível perceber no caso estudado.

Por fim, é importante destacar que o negócio de impacto parece ser um importante agente de interlocução entre as grandes empresas e a base da pirâmide por circular nestes dois ambientes e conseguir estabelecer um diálogo qualificado com ambos os públicos, que possuem características, contextos e objetivos geralmente distintos.

Espera-se que este estudo contribua para a literatura de negócios de impacto e de base da pirâmide, bem como estimule a aproximação entre grandes empresas e negócios de impacto nos seus setores, uma vez que há a percepção que essas parcerias podem ser benéficas para ambas as partes. Espera-se também que grandes empresas percebam todo o potencial que as parcerias com negócios de impacto podem ter para a implementação de estratégias para a base da pirâmide, os inserindo cada vez mais como peça importante das suas cadeia de valor e, sempre que possível, também apoiando o mercado da base da pirâmide não apenas como consumidor, mas como parceiro de seus negócios.

As principais limitações do estudo estão relacionadas ao fato de ser um estudo de caso único, o que não permite generalização dos resultados e faz com que alguns achados dessa pesquisa possam ser exclusivos do setor analisado. Também não foram entrevistados representantes de todas as empresas parceiras do Vivenda, para ter uma visão completa do caso. Portanto, como recomendação de estudos futuros, sugerimos a replicação da pesquisa em outros setores, bem como o desenvolvimento de ferramenta para uma pesquisa descritiva sobre a relação entre grandes empresas e negócios de impacto contribuindo para a implementação de estratégias para a base da pirâmide.

Finalmente, espera-se que as grandes empresas se sintam desafiadas a repensar seus processos e suas estratégias, e que os negócios de impacto se sintam encorajados a trabalharem com esses players em seus setores para uma mudança real da indústria proporcionando impacto social positivo.

6. REFERÊNCIAS

- Agarwal, N.; Chakrabarti, R.; Brem, A. & Bocken, N. (2018) **Market driving at Bottom of the Pyramid (BoP):** An analysis of social enterprises from the healthcare sector. *Journal of Business Research*, 86, 234-244, may.
- Artemisia (2020) **A Coalizão.** Artemisia. Disponível em: <https://artemisia.org.br/habitacao/>. Acesso em 13 de setembro de 2020.
- Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2006) **Social and Commercial Entrepreneurship:** Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1–22, Jan.
- Bardin, L. (2007) **Análise de conteúdo.** Edições 70: Lisboa.
- Barki, E. (2015) **Negócios de Impacto:** Tendência ou Modismo? *GV Executivo*. 14, 14-17.
- Barki, E.; Comini, G.; Cunliffe, A.; Hart, S. & Rai, S. (2015) **Social Entrepreneurship and Social Business:** Retrospective and Prospective Research. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 55(4), 380-384.

- Comini, G. M. (2011) **Negócios sociais e inclusivos**: um panorama da diversidade conceitual. *Instituto Walmart, projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos”* realizado em parceria com a Ashoka.
- De Beule, F., Klein, M. & Verwaal, E. (2020). **Institutional quality and inclusive strategies at the base of the pyramid**. *Journal of World Business*, 55 (5), 1-14.
- Dembek, k.; Sivasubramaniam, N. & Chmielewsk, D. A. (2020) **A Systematic Review of the Bottom/Base of the Pyramid Literature**: Cumulative Evidence and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 165, 365-382.
- Filardi, F., Barros, F. & 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. *RAUSP Management Journal*, 53, 63–73.
- Filardi, F. & Fischmann, A. (2015) **Estratégias de empresas para a base da pirâmide**: técnicas e ferramentas para alcançar os clientes e fornecedores da nova classe emergente - São Paulo, Atlas.
- Gioia, D. A. ; Korley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012) **Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research**: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Godoy, A. S. (1995) **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), mai/jun, 20-29.
- Goyal, S., Sergi, B. & Jaiswal, M. (2015). **How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets?**. *Eur J Dev Res* 27, 850–867.
- Goyal, S., Sergi, B & Kapoor, A. (2017). **Emerging role of for-profit social enterprises at the base of the pyramid**: the case of Selco. *Journal of Management Development*, 36 (1), 97-108.
- Hart, S. L., & London, T. (2005). **Developing Native Capability**. What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, Summer.
- Housing Pact (2020). **O Programa**. *Housing Pact*. Disponível em: <https://housingpact.com/>. Acesso em 13 de setembro de 2020.
- Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab (2018). **Oportunidades para Grandes Empresas**: repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais. *Aliança pelo Impacto*. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/alianca-oportunidades-grandes-empresas-web.pdf>. Acesso em 02 de setembro de 2020.
- Jug, A. (2020). **Why Should Corporations Partner With Social Enterprises and Entrepreneurs?** *IEEE Engineering Management Review*, 48 (2), second quarter, june.
- Kolk, Rivera-Santos, & Rufin. (2014). **Reviewing a decade of research on the “base/bottom of the pyramid” (BOP) concept**. *Business & Society*, 53(3),338–377.
- Karnani, A. (2006). **Misfortune at the bottom of the pyramid**. *Greener Management International*, 51, 99–110, June.
- Karnani, A. (2007). **The mirage of marketing to the bottom of the pyramid**: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90–111.
- Karnani, A. (2010). **Failure of the libertarian approach to reducing poverty**. *Asian Business and Management*, 9(1), 5–21.
- Ladd, T. (2017) **Business models at the bottom of the pyramid**: Leveraging context in undeveloped markets. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), 57-64, feb.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007) **Social Entrepreneurship**: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29-39, Spring.

- Martins, G. A. & Teóphilo, C. R. (2007) **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas** – São Paulo: Atlas.
- Mena, I. (2015) **Reformar casas de favelas em cinco dias, por até 5 mil reais: este é o negócio da Vivenda. Projeto Draft.** Disponível em: <https://www.projtodraft.com/reformar-de-casas-de-favelas-em-cinco-dias-por-ate-5-mil-reais-este-e-o-negocio-da-vivenda/>. Acesso em 13 de setembro de 2020.
- Palomares-Aguirre, I., Barnett M., Layrisse, F. & Husted, B. H. (2017). **Built to scale?** How sustainable business models can better serve the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4506-4513.
- Pels, J. & Kidd, T.A. (2015) **Business model innovation Learning from a high-tech-low-fee medical healthcare model for the BOP.** *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(3), 200-218.
- Pipe. Social & Instituto de Cidadania Empresarial. (2019). **O que são negócios de impacto** – características que definem empreendimentos como negócios de impacto. - São Paulo, SP: ICE.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). **Serving the world's poor, profitably.** *Harvard Business Review*, September.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). **The fortune at the bottom of the pyramid.** *Strategy+Business*, 20, 1–13.
- Prahalad, D. (2019) **The new fortune at the bottom of the pyramid.** *Strategy+Business*. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/The-New-Fortune-at-the-Bottom-of-the-Pyramid?gko=c5f11>. Acesso em 02 de setembro de 2020.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P. & Comini, G. M. (2014) **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional.** *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 85-105, jan-abr.
- Sampieri, R.H., Collado, C. H. & Lucio, P. B. (2006) **Metodologia de Pesquisa** – 3ª ed. – São Paulo: McGraw-Hill.
- Severino, A. J. (2007). **Metodologia do Trabalho Científico.** 23.ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez.
- Sodhi, M. S. & Tang, C. S. (2014) **Supply Chain Research Opportunities with the Poor as Suppliers or Distributors in Developing Countries.** *Production and Operations Management*.23(9), 1483-1494.
- Surie, G. (2017) **Creating the innovation ecosystem for renewable energy via social entrepreneurship: Insights from India.** *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 184-195, aug.
- Vivenda (2020a). **Quem está com a gente.** *Programa Vivenda*. Disponível em: <https://programavivenda.com.br/parceria/>. Acesso em 13 de setembro de 2020.
- Vivenda (2020b). **Sobre.** *Programa Vivenda*. Disponível em: <https://programavivenda.com.br/sobre/>. Acesso em 13 de setembro de 2020.
- Yin, R. K. (2010) **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.** *Long Range Planning*, 43 (2-3), 308-325.
- Yurdakul, D., Atik, D. & Dholakia, N. (2017) **Redefining the bottom of the pyramid from a marketing perspective.** *Marketing Theory*, 17(3), 289-303.

ⁱ Entrevista com Marcelo Coelho, CEO do Vivenda, realizada virtualmente em 11 de setembro de 2020.

ⁱⁱ Entrevista com Entrevistado B, Head de Inovação e Sustentabilidade da Empresa B, realizada virtualmente em 11 de setembro de 2020.

ⁱⁱⁱ Entrevista com Entrevistado A, Gerente de Responsabilidade Social da Empresa A, realizada virtualmente em 08 de setembro de 2020.