

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA

CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A BASE DA PIRÂMIDE:
UMA ABORDAGEM DE PRÁTICA SOCIAL.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE) PARA
A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

SASHA NEJAIM

Rio de Janeiro / 2012

Nejaim, Sasha

Estratégias de marketing para a base da pirâmide: uma abordagem de prática social / Sasha Nejaim. – 2012.

103 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Alexandre Faria.

Inclui bibliografia.

1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. 3. Empresas multinacionais.
4. Responsabilidade social da empresa. I. Faria, Alexandre, 1970-. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.8



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

SASHA NEJAIM

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A BASE DA PIRÂMIDE: UMA
ABORDAGEM DE PRÁTICA SOCIAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 16/02/2012

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Alexandre de Almeida Faria
Orientador (a)

Joaquim Rubens Fontes Filho

Fernanda Filgueiras Sauerbronn

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de um projeto de vida, ao qual me dediquei durante os últimos dois anos. Foram momentos que exigiram muito foco, dedicação intensiva e esforço, os quais eu sequer imaginava ser capaz de suportar. Mesmo com todos os altos e baixos, fica a certeza de que valeu à pena. A vivência, o aprendizado e todas as situações vivenciadas neste período certamente constituem uma bagagem em minha vida simplesmente insubstituível.

Vale lembrar que este projeto certamente não seria viável sem contribuição de muitas pessoas às quais, correndo o risco de omissão, agradeço a seguir:

Ao meu orientador Alexandre Faria, por todo o conhecimento transmitido, pela paciência e pela extrema competência em ensinar e orientar.

À turma do MAGE, que mostrou uma união verdadeiramente sincera a cada dificuldade inusitada que enfrentamos juntos. Estudar foi muito mais prazeroso nessa companhia.

À minha família, por acreditar em meu potencial e incentivar, desde sempre.

Aos demais amigos das turmas dos mestrados em Administração Pública e Gestão Empresarial, em especial ao Joni Raugust, que não mediu esforços para ajudar a tornar possível esta pesquisa.

Aos meus demais amigos, de infância, de trabalho, entre outros, por compreenderem a minha ausência em alguns momentos e acreditarem no projeto.

Em especial, à minha namorada Rafaela, por toda compreensão, companheirismo e amor, e por ter me dado a força necessária nos momentos mais desafiantes.

SASHA NEJAIM

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A BASE DA PIRÂMIDE:
UMA ABORDAGEM DE PRÁTICA SOCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

ORIENTADOR: ALEXANDRE FARIA

RIO DE JANEIRO

2011

RESUMO

NEJAIM, Sasha. Estratégias de marketing para a base da pirâmide: uma abordagem de prática social. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

Orientações estratégicas com uma perspectiva social são cada vez mais comuns em grandes corporações multinacionais, sobretudo em um contexto de exclusão e desigualdade social em uma era de globalização. As estratégias de base da pirâmide surgem nesse contexto, fundamentadas no argumento de que é possível erradicar a pobreza em escala global através das estratégias das grandes corporações junto às camadas sociais da base. Se por um lado este discurso é apoiado e repetido por empresas e agências de desenvolvimento internacional, há por outro lado, uma visão mais crítica que questiona os verdadeiros resultados e interesses existentes por trás destas estratégias. Apesar disso, falta diálogo entre os autores que defendem cada uma das vertentes. Esta dissertação origina-se a partir da necessidade de abordagens alternativas ao binômio crítica-*mainstream*, particularmente no âmbito da estratégia de marketing. Foi adotada então uma perspectiva de estratégia como prática social, a fim de se investigar os principais aspectos da formação destas orientações estratégicas em marketing e contribuir para a melhor compreensão do fenômeno.

A fim de investigar estratégias de marketing internacional focadas na base da pirâmide no Brasil sob uma perspectiva de estratégia como prática social, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional norte-americana com ampla atuação no país, mais especificamente no setor de bebidas e alimentos. Os resultados da pesquisa destacam a relevância de desenvolvimentos acadêmicos e gerenciais focados em questões de política e de poder, especialmente para pesquisadores e praticantes sediados em países emergentes e vinculados tanto ao âmbito privado quanto ao âmbito público.

Palavras-chave: estratégia, marketing, base da pirâmide, prática social, corporação multinacional, Brasil.

ABSTRACT

Strategic orientations with a social perspective are increasingly common in large multinational corporations, especially because of the rise of exclusion and social inequality within an era of globalization. The bottom of the pyramid strategies arise in this context, based on the argument that it is possible to eradicate global poverty through the intervention of large corporations on the basic layers of the society. If on the one hand this discourse is supported and reinforced by corporations and by international development agencies, there is, on the other hand, a vision more critic that puts into question the real outcomes and interests behind these strategies. Nevertheless, there is a lack of dialogue across the mainstream-critique divide. This dissertation has its origin on the need for alternatives approaches to this critical-mainstream dichotomy. Drawing upon a perspective of strategy as a social practice, in order to recognize the main components of those strategic orientations and contribute with the field considering different levels of analysis.

In order to investigate how BOP strategies are perpetrated from a perspective of strategy as social practice, it was undertaken a case study of a US multinational corporation with extensive operations in Brazil, specifically in the sector of food and beverages. The research stresses the relevance of further developments by academics and practitioners on issues of power and politics, especially for researchers and practitioners in emerging countries and committed not only to the private sector, but also to the public sector.

Keywords: strategy, marketing, bottom of the pyramid, social practice, multinational corporation, Brazil.

*Some people want it to happen,
some wish it would happen,
others make it happen.*

Michael Jordan

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (Figuras e Quadros)

Figura 1: Diferenças entre BDP 1.0 e BDP 2.0	32
Figura 2: Perspectivas sobre estratégia.....	37
Figura 3: Representação do Framework da pesquisa	46
Figura 4: Mercado de Refrigerantes - Volume de vendas (bilhões de litros).....	57
Quadro 1: Pressupostos extremos, Positivismo versus Fenomenologia.....	48
Quadro 3: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	51
Quadro 4: Lista dos entrevistados	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização do problema.....	9
1.2 Objetivos	13
1.3 Delimitação do estudo	13
1.4 Relevância do estudo	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Estratégia em Marketing Internacional: Teoria versus Prática	16
2.2 Responsabilidade Social Empresarial em Países em Desenvolvimento	21
2.3 Estratégias de Base da Pirâmide: Gestão das Divergências.....	25
2.3.1 Origem do conceito – “BDP 1.0”	25
2.3.2 Renovação do conceito – “BDP 2.0”	30
2.4 Estratégias de Base da Pirâmide como prática social	35
2.5 Um <i>framework</i> para a pesquisa.....	41
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	47
3.1 Considerações Epistemológicas.....	47
3.2 Tipo de Pesquisa	50
3.3 Coleta de Dados	52
3.4 Limitações do Método	54
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	56
4.1 O Mercado de Refrigerantes no Brasil	56
4.2 A Empresa ECB.....	60
4.3 Estratégias de Marketing na empresa ECB.....	64
4.4 Estratégia BDP na Prática.....	71
4.5 Negócios Sociais: o Resultado da Visão da ECB	75
4.6 As Relações Corporativas	80
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	84
5.1 Principais Conclusões	84
5.2 Contribuições do estudo.....	87
5.3 Sugestões para pesquisas futuras	88
6. REFERÊNCIAS	90
7. ANEXOS	100

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa. Também é apresentada a relevância da investigação, assim como suas principais limitações. A seguir, é apresentada uma breve introdução à temática e ao objeto de estudo.

1.1 Contextualização do problema

As atividades de negócios internacionais vêm atravessando significativas mudanças nas últimas décadas, marcadas pelo avanço complexo da globalização em diferentes regiões do mundo. Dentre tantas outras definições, globalização pode ser entendida como o crescimento da interdependência de economias nacionais, envolvendo consumidores, produtores, fornecedores e governos em diferentes países (KNIGHT, 2000). A partir dessa configuração, merece destaque que grandes corporações de países desenvolvidos expandiram suas atividades para economias emergentes, aumentando consideravelmente suas atividades em mercados internacionais e, conseqüentemente, suas receitas e poder relativo.

A literatura de marketing internacional trata a internacionalização de grandes corporações principalmente por meio do debate padronização versus adaptação, tido por muitos autores como crucial para as decisões estratégicas das empresas (ALIMIENE e KUVYKAITE, 2008). Por causa da definição dominante de globalização na área de estratégia e de marketing, houve forte predomínio do seu entendimento como um fenômeno de padronização. Levitt (1983) e seguidores argumentam que o mercado mundial tenderia à homogeneização graças aos avanços na comunicação e na tecnologia. Esse argumento foi confirmado por autores como Grewal e Tansuhaj (2001), que afirmam que a flexibilidade (ou não padronização) tem efeito adverso no desempenho da corporação quando o ambiente é estável. Para Faria (2006), este entendimento reduziu a importância do marketing nas estratégias internacionais das grandes corporações; marketing passou a cumprir um papel mais tático nas grandes corporações e no âmbito da estratégia internacional, além de ter gerado excessos que acentuaram os aspectos negativos da globalização, tais como invasão, irresponsabilidade, exclusão, e promoção da pobreza.

Esses excessos provocaram reações de diversos atores, desde consumidores a acionistas, inclusive do governo, em diferentes partes do mundo. Em resposta, assim como no âmbito de estratégia corporativa, grandes empresas globais vêm resgatando o marketing por meio da adoção de uma perspectiva mais social em suas estratégias internacionais de marketing (FARIA, 2006).

A responsabilidade social empresarial (RSE) e as estratégias de marketing direcionadas para a base da pirâmide social (BDP) destacam-se como orientações estratégicas focadas no contexto social, e praticadas especialmente em economias emergentes. Estas buscam promover desenvolvimento local e global, ao invés de apenas o lucro empresarial. Se por um lado há forte pressão para que as empresas se engajem a questões sociais e ambientais, especialmente por causa dos grandes escândalos corporativos e das assimetrias trazidas pelo avanço da globalização, de modo a minimizar ameaças externas, por outro existem evidências de que as corporações podem tirar vantagem, de diversas formas, das oportunidades de negócio trazidas pela RSE (FRYNAS, 2008; FARIA e SAUERBRONN, 2008) e pelas estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide (FARIA, 2006).

No entanto, há pouca análise crítica a respeito desse cenário em marketing internacional, especialmente no que diz respeito às estratégias das grandes corporações em economias emergentes. Um dos problemas é que apesar do grande volume de debates, a agenda dos debates sobre RSE ainda é muito restrita (FRYNAS, 2008). Enquanto escolas de negócios buscam tratar questões como a visão dos *stakeholders* ou a potencial contribuição de RSE para o desempenho econômico, outras perguntas essenciais relacionadas ao papel sócio-político das corporações no contexto da globalização e as mudanças de atitude a respeito do propósito das mesmas na sociedade são deixadas de lado.

As estratégias BDP têm seu discurso enfatizado e reforçado a cada dia por diferentes atores e instituições globais, e endossado por estudos de consultorias e pesquisadores renomados. Prahalad, por exemplo, defende que as corporações multinacionais possuem papel fundamental e direcionador na erradicação da pobreza mundial, uma vez que possuem recursos, potencial de alavancagem, potencial de intermediação e de transferência de conhecimento. Esta orientação estratégica surgiu fundamentada no argumento de Prahalad e Hart (2002) de que, ao ampliar o consumo

das classes da base da sociedade, é possível gerar lucro para as organizações e contribuir, simultaneamente, para a erradicação da pobreza. O forte apelo desta proposta, somado à conjuntura de tensões globais causadas pelos excessos da globalização, trouxeram grande atenção para o tema, tanto de mercado quanto de academia.

A falta de evidências práticas, no entanto, abriu espaço para o crescimento da visão mais crítica sobre o tema, questionadora de premissas que vão desde o dimensionamento desse mercado da base até o real impacto social das estratégias praticadas (Karnani, 2006). Novas configurações foram desenvolvidas, chegando ao Protocolo BDP (Simanis e Hart, 2008) que prescreve, além da mudança no modelo *top-down* para um modelo *bottom-up* na forma como as estratégias são desenvolvidas, o redirecionamento do foco em vender para a classe baixa para uma visão de co-criação de negócios locais para desenvolvimento participativo da comunidade. Notadamente a ‘evolução’ do conceito manteve de fora questões como a caracterização de grandes corporações como apolíticas e o papel secundário de governos e Estados.

É importante observar que há divergência marcante entre discursos existentes. Lados extremos tratam o fenômeno e as orientações estratégicas sob pontos de vista opostos e que não dialogam.

Em um dos extremos, representado pelo discurso dominante, há a ideia de que as estratégias das corporações são baseadas exclusivamente em aspectos econômicos. Organizações e estrategistas, assim como acadêmicos e pesquisadores – não apenas nos países centrais, mas também em países de economias emergentes – reproduzem esse discurso dominante quando defendem a importância de estratégias de RSE e BDP para corporações e sociedade, desprezando argumentos de que o tema trata de interesses e desafios estratégicos mais amplos.

No outro extremo, a visão mais crítica argumenta que as estratégias de BDP e RSE são incapazes de gerar desenvolvimento socioeconômico. Esta corrente entende que estas estratégias são exclusivamente geradoras de legitimação e, consequentemente, mais lucro para as corporações. Pereira et al. (2009), por exemplo, argumentam em sua crítica que as empresas não têm capacidade de assumir o papel dos governos, contribuindo para o bem-estar social, dado que sua função básica é direcionada pela

necessidade econômica. A área de marketing internacional ainda continua afastada desses importantes debates, especialmente devido ao próprio ocaso do âmbito de estratégia de marketing a partir do advento da globalização.

Este trabalho objetiva tratar as estratégias de marketing internacional voltadas para a base da pirâmide, em especial em uma economia emergente, sob uma perspectiva crítica às duas posições extremas abordadas acima. Essa dissertação se aproxima da visão de estratégia como prática social, sugerido por diferentes autores na Europa (e.g. Whittington, 2004). Esta perspectiva defende a aproximação da estratégia com a sociologia, de modo a compreendê-la como prática social. Esta perspectiva envolve a recusa em privilegiar a performance econômica, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente. Ademais, a perspectiva tem essencial preocupação com as consequências sociais da estratégia e dos discursos de estratégia.

Dadas as circunstâncias, há amplo campo de pesquisa que necessita maior perspectiva crítica e desenvolvimento empírico, especialmente para pesquisadores localizados ou sediados em economias emergentes, no que diz respeito a estratégias voltadas para as classes da base da pirâmide. No Brasil, o que se observa atualmente são estudos sobre adaptações estratégicas para atuar junto às classes baixas (ZILBER E SILVA, 2010), comparação de desempenho econômico entre empresas que atuam ou não junto a esse segmento (GIOVINAZZO, 2003), identificação de oportunidades e estratégias de penetração (SPERS ET AL., 2008), além do processo decisório no lançamento de produtos específicos para esse segmento (SOBRAL ET AL., 2007), todos eles com abordagem restrita à perspectiva econômica.

O principal objetivo desta dissertação é responder a seguinte pergunta, que proponho como problema de pesquisa: Por que e como, sob uma perspectiva de estratégia como prática social, são praticadas as estratégias de base da pirâmide em uma subsidiária de uma corporação norte-americanas no Brasil?

1.2 Objetivos

O objetivo final deste trabalho é entender porque e como, sob uma perspectiva de estratégia como prática social, são praticadas as estratégias de base da pirâmide em uma subsidiária de uma corporação norte-americanas no Brasil.

Para que se atinja esse objetivo, faz-se necessário atender aos seguintes objetivos intermediários:

- Compreender o processo de formação de estratégias de base da pirâmide sob uma perspectiva de prática social;
- Investigar o processo de formação dessas estratégias junto a profissionais direta e indiretamente envolvidos, incluindo diferentes tipos de *stakeholders*. Esta solução é especialmente relevante, pois, sob uma perspectiva de prática social, a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais da firma e das atividades atuais daqueles que praticam a estratégia.
- Analisar os diferentes tipos de discursos produzidos por praticantes, uma vez que práticas discursivas podem ser capazes de revelar a prática social, bem como a prática social pode ser moldada pelos discursos do praticante.

1.3 Delimitação do estudo

Tendo em vista a amplitude do campo de estratégia, não apenas em relação à quantidade de temas tratados, mas principalmente no que tange à diversidade de escolas e abordagens, faz-se essencial abalizar a forma de análise deste trabalho. A discussão proposta e a análise dos dados coletados em campo terão sempre como fundamento a visão de estratégia como prática social, não havendo então comprometimento em seguir modelos de análise consagrados por outras visões de estratégia e escolas.

Como implicação direta desta opção é possível destacar a preocupação em abordar pontos de vista dos diferentes praticantes envolvidos no exercício das estratégias voltadas para a base da pirâmide, como fica claro no estudo de caso realizado. Ainda que tenha sido escolhida uma empresa para análise e discussão do tema, foram

entrevistados também praticantes de fora da empresa, mas participantes diretos ou indiretos da conjuntura impactada pelas estratégias adotadas.

O intuito deste enfoque é tratar para que haja um afastamento das visões crítica e dominante, e seja possível construir um cenário da prática sobre os impactos das estratégias voltadas para a base da pirâmide.

1.4 Relevância do estudo

Como mencionado na introdução do estudo, o contexto dos negócios internacionais e da gestão vem passando por modificações significativas nas últimas décadas. A globalização impôs (ou permitiu) a diferentes atores da sociedade formas diferentes de interdependência, gerando novos tipos de relações. O discurso repetido pela literatura sobre estrategistas focada na base da pirâmide é intransigente quanto ao papel do Estado e dos governos, creditando às corporações multinacionais a responsabilidade e a autoridade de tomar frente nesses processos. Esse discurso fomenta uma crença equivocada de que as corporações não possuem interesses políticos e não exercem práticas políticas. Além disso, esse discurso acadêmico é incapaz de reconhecer a literatura que mostra que diversos problemas referentes ao âmbito da responsabilidade social especialmente em economias emergentes e países menos desenvolvidos foram criados também pelas próprias corporações (FARIA, 2006).

Na prática, cabe observar que programas governamentais de transferência de renda em economias emergentes, como o “Bolsa Família” (Brasil), o “Oportunidades” (México), o “Chile Solidário” (Chile), entre outros, apresentam resultados tão ou mais eficientes que as estratégias de BDP das corporações multinacionais (SOARES ET AL., 2010) ainda que, no caso brasileiro, a suspensão do benefício acarretaria em imediato regresso à pobreza dos beneficiados (FILGUEIRAS E GONÇALVES, 2007). Por diferentes razões as literaturas de estratégia e marketing, dominadas amplamente pelos EUA e suas instituições, desprezam esta importante faceta da diversidade gerada também pela globalização. Em outras palavras, as literaturas de estratégia e marketing desprezam não apenas outras realidades e contextos, mas também o campo da prática – especialmente quando a prática em economias tidas como menos desenvolvidas desafia o conhecimento dominante. Curiosamente, a literatura crítica tampouco reconhece a diversidade gerada também pela globalização.

Este estudo torna-se relevante por se engajar com o contexto das práticas em estratégia de uma corporação multinacional no Brasil, para superar o caráter parcial da literatura tanto dominante quanto crítica. A literatura mais conhecida recorre a teorias econômicas para fazer proposições sobre o que há por trás das estratégias corporativas. Este estudo faz análise da prática social no âmbito de estratégia de marketing, especificamente marketing internacional.

Esse tipo de análise serve não somente a praticantes – empresas, ONG's, etc – mas também à academia, que deve ser capaz de fazer análises mais profundas dos discursos existentes. Este tipo de análise também é relevante para governos, que devem entender o contexto político da atuação das corporações para elaborar políticas públicas adequadas e eficazes, e seus praticantes. Além disto, este tipo de estudo também contribui para fomentar a visão crítica em profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o âmbito das estratégias de marketing internacional.

Faz-se relevante ainda lembrar que, enquanto a perspectiva clássica está usualmente preocupada com desempenho e vantagem competitiva das firmas, a abordagem de estratégia como prática social desloca o nível de análise tanto para cima, para que se possa considerar estratégia como um amplo campo de atividade social, quanto para baixo, a fim de tratar especificamente da atividade dos praticantes (WHITTINGTON, 2004). Em nível macro, os atores abordados nesta dissertação são a grande corporação multinacional (empresa ECB), uma ONG que atua como parceira estratégica (ONG A), uma ONG local que recebe e executa o projeto social (ONG B), além de uma rede varejista (Varejista). Em nível micro, os praticantes avaliados são membros destas organizações citadas, um ex-funcionário da empresa ECB, e uma doutora em nutrição, praticante importante sem qualquer envolvimento com a corporação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura, referente aos temas tratados nesta dissertação. Objetiva-se problematizar a predominância da visão econômica em detrimento da questão política e social, em especial na literatura de estratégia de marketing, e em especial, na de marketing internacional. A partir disto são revistas as literaturas de estratégia de RSE e BDP. Por fim, é problematizado o âmbito de estratégias de marketing focadas na base da pirâmide, sob uma perspectiva de prática social.

2.1 Estratégia em Marketing Internacional: Teoria versus Prática

Em meados da década de 1990, a soma da derrocada do modelo socialista – com o fim da União Soviética – ao advento da globalização e dos discursos dominantes pró-mercado resultou no apogeu do mercado e das estratégias orientadas para o mercado, como são denominadas por autores e analistas de marketing (FARIA, 2006).

Diferentemente do que se verifica nas literaturas de estratégia e de marketing, autores de outras áreas (e.g. Cowling e Tomlinson, 2006) argumentam que a globalização permitiu que grandes corporações sediadas em países desenvolvidos estendessem os tentáculos de suas bem-sucedidas estruturas oligopolistas para o resto do mundo, incrementando seu desempenho econômico. Os autores chamam atenção para o poder político-econômico das multinacionais ao mostrar que 99,4% do comércio exterior dos Estados Unidos envolvem empresas transnacionais, sendo que 36,6% das importações são intra-firma e aproximadamente um terço das exportações mundiais também são intra-firma.

Cowling e Tomlinson (2006) argumentam ainda que muitas inferências que relacionam aumento de importações ou fluxo de investimentos com o aumento da concorrência são precipitadas, dado que raramente é considerado o cenário real de oligopólios e de concorrência oligopolista, diferente do conceito de mercado pulverizado ou “*free market*” preconizado pelas literaturas de marketing e estratégia. Segundo esses autores, as empresas lançam mão de estratégias de subcontratação,

franchising, alianças estratégicas ou *joint ventures* que as permite estender o poder além de fronteiras usualmente percebidas por perspectivas pró-mercado ou apolíticas.

No entanto, apesar da grande atenção dedicada às questões econômicas relacionadas à globalização e ao poder das organizações, pouco é abordado sobre o lado sócio-político nas literaturas de estratégia e de marketing. No que diz respeito ao “internacional”, as literaturas de estratégia internacional e marketing internacional ainda têm como foco o binômio padronização-adaptação.

Em marketing internacional, Buzzell (1968) fez uma das primeiras análises de prós e contras da estratégia de padronização. Ainda que o autor tenha reconhecido que houvesse grandes diferenças entre países – as quais deveriam ser reconhecidas pelo planejamento de marketing – seu estudo conclui que a estratégia de padronização poderia gerar economias de escala substanciais, maior consistência em lidar com clientes, melhoria no processo de planejamento e controle internos das corporações, além da aplicação global de boas ideias.

Reforçando esta visão, Levitt (1983) desenvolve o conceito de mercados globais. O autor argumenta, fundamentado neste conceito, que os mercados tendem a se tornar homogêneos, dados os avanços em tecnologia e comunicação, e que os consumidores estariam dispostos a abrir mão de suas preferências em favor de preços baixos e alta qualidade, o que seria possível através de uma produção em escala global.

Esta interpretação da estratégia de padronização como mais adequada ao contexto da globalização acabou por gerar excessos, responsáveis por trazer à tona assimetrias geradas ou ampliadas pelo processo de globalização em diferentes países, especialmente em países em desenvolvimento e economias emergentes.

Salles (1993) desafia o argumento de transformação de mercados em mercado global de Levitt (1983) ao mostrar que há evidências de que frequentemente ocorre uma adaptação do mix de marketing no momento da entrada das corporações em países estrangeiros, especialmente no que diz respeito a aspectos culturais, legais, ou de infraestrutura mercadológica. A exceção, quando ocorre, é restrita aos mercados de luxo. Além disso, o autor afirma não haver evidências de que os consumidores estariam dispostos a sacrificar suas preferências por qualidade aceitável e baixo preço. Outro

ponto questionado por Salles (1993) é a possibilidade de alcançar economia de escala não apenas pelo volume – em produção global – mas também através de processos flexíveis de produção, automação, distribuição, entre outros.

Em publicações mais recentes outros autores mostram que enquanto a estratégia de padronização está baseada em eficiência, consistência e transferência de ideias, há outras correntes que se afastam gradativamente deste extremo em busca de sinergias (perspectiva de configuração-coordenação) ou alavancagem na competitividade local (perspectiva de integração) (ZOU e CAVUSGIL, 2002).

Wang (1996, *apud* Hise e Choi 2010), revisando a literatura especializada, alega que o debate sobre padronização e adaptação alcançou um consenso geral de que a questão principal não está em decidir entre um ou outro, mas sim em analisar em que grau entre ambos deve-se fundamentar a estratégia de marketing. Seguindo este caminho, o desafio proposto de encontrar a medida cujo balanceamento seja ideal ou satisfatório tem como principal resultado a grande concentração da produção do campo voltada a responder esta pergunta. Isto significa o forte estreitamento sobre a compreensão de estratégia no âmbito de marketing internacional. O avanço da literatura de marketing desde o tradicional dilema padronização versus adaptação para o argumento de que a questão central é o balanceamento entre os extremos é explicado pela decrescente importância do marketing no âmbito da estratégia corporativa internacional.

A literatura sobre globalização desprezada pelas áreas de marketing e estratégia enfatiza, por sua vez, a crescente importância das relações entre corporações e governos nacionais (COWLING E TOMLINSON, 2006). A expansão das grandes corporações exigiria que os Estados promovessem políticas públicas capazes de defender o interesse público em detrimento do interesse privado, especialmente em países menos desenvolvidos ou economias emergentes. O que ocorre com constância, no entanto, são ações dos governos que definem políticas que direta ou indiretamente atendem aos interesses das corporações, com intenção de atrair empresas para os países – e assim aumentar os índices de investimento direto estrangeiro (ARBIX, 2000).

O poder político das grandes corporações multinacionais também é grande em relação à mão-de-obra, uma vez que a produção passou a ser cada vez mais

descentralizada e fragmentada: setores ou atividades de maior impacto legal costumam ser transferidos para países com fraca legislação trabalhista. A relação com o consumidor também revela o poder desproporcional da grande corporação. No Brasil exemplos de assimetria entre grandes corporações e consumidores individuais são comuns, tanto em casos de empresas que optam por transferir pólos industriais para outros países, seja por questões legais ou econômicas, (acabando com inúmeros empregos repentinamente), bem como em casos de produtos e ofertas padronizadas que não condizem com as condições locais, forçadas como opção, especialmente considerando o cenário de concorrência oligopolista descrito por Cowling e Tomlinson (2006).

Segundo diversos autores, a globalização transformou a grande corporação em um ator tão ou mais importante do que Estados ou governos (CARROLL E BUCHHOLTZ, 2000). Especialmente em países menos desenvolvidos, o âmbito da estratégia de marketing deveria ter ficado mais importante na era da globalização, ao invés de menos importante, como ocorreu após a forte disseminação do conceito de orientação para o mercado na década de 1990 (ver FARIA, 2006b).

Este amplo contexto sugere que a chamada era da “orientação para mercado” não ocorre exatamente como conceituada, e está, na verdade, longe de existir na prática. Tal qual consolidado no trabalho inicial de Kohli e Jaworski (1990), e utilizado mais recentemente em Wade e Hulland (2004), o conceito de orientação para o mercado engloba, por parte da organização, pelo menos um departamento preocupado em compreender os consumidores, o compartilhamento interno dessa compreensão e o engajamento dos vários departamentos em atividades desenhadas para atender às necessidades dos consumidores. E o que se observa na prática se distancia do conceito ao passo que entender e atender as demandas do consumidor não estão à frente de ganhos de escala ou fortalecimento de relações institucionais, por exemplo, no ranking de prioridades estratégicas da corporação. Faria (2009) argumenta que, apesar da retórica do mercado livre, as economias mundiais, tanto emergentes quanto desenvolvidas, possuem a dimensão política e ainda atores, redes e instituições correspondentes, o que ilustra a fragilidade do conceito de orientação para o mercado.

É possível notar que a literatura dominante, defensora de que há apenas interesses econômicos envolvidos na formação da estratégia de marketing das corporações,

mostra-se insuficiente para compreensão satisfatória do cenário de estratégias de marketing, especialmente marketing internacional.

Faria e Sauerbronn (2008) observam que a constituição da área de estratégia nos EUA se deu em um contexto de necessidade das grandes corporações de transformarem o mercado em um domínio que elevasse e legitimasse as intenções, ações e capacitações do “estrategista” da grande empresa e, em paralelo, a grande empresa junto à sociedade local e de outros países. Segundo os autores, a partir disto, determinados ideais de marketing foram apropriados pela área de estratégia e, “mais especificamente, a ideia de que havia um mercado de consumidores “soberanos” que tinham necessidades e desejos complexos e que detinham considerável poder para governar as atividades da produção, tornou-se uma importante estratégia para as grandes empresas suprimirem o poder do Estado e as políticas e sanções correspondentes” (FARIA E SAUERBRONN, 2008, p.23).

Dessa forma, na prática, é “natural” pensar que as estratégias de marketing tenham como principais diretrizes questões políticas dos mercados, apesar de serem tratadas na maior parte das vezes por seus aspectos econômicos.

A fim de preencher esta lacuna existente na literatura dominante, é possível recorrer a outras visões que estabeleçam horizontes mais amplos, com conceitos como o de *megamarketing*. Para Kotler (1986), em determinadas ocasiões é mais relevante para a empresa dominar a arte de prover benefícios para outras partes que não o consumidor-alvo, lugar comum no discurso dominante. Deste modo, as empresas muitas vezes devem buscar satisfazer agentes, distribuidores, governos, uniões trabalhistas, entre outros atores, que sós ou coletivamente são capazes de bloquear as ações desta empresa. Por definição do autor, *megamarketing* é uma aplicação estrategicamente coordenada de habilidades econômicas, psicológicas, políticas e de relações públicas a fim de ganhar a cooperação de outras partes para entrar ou operar em um determinado mercado, nacional ou internacional.

Faria (2008) argumenta que este conceito de megamarketing é fundamental para evidenciar a importância das estratégias de ‘não-mercado’ para grandes corporações na era da globalização. Para o autor, por mais que este conceito seja ignorado pelas

literaturas de estratégia e marketing, as grandes firmas de consultoria e os altos níveis hierárquicos de grandes corporações, bem como acionistas, o dominam.

Como será visto nas seções seguintes, e mais especificamente no estudo de caso realizado, a literatura dominante não é suficiente para endereçar muitas questões de extrema relevância para o campo da estratégia. Especialmente quando se trata do crescimento de uma perspectiva social aplicada às estratégias de marketing das grandes corporações, fazer análises sobre fundamentações puramente econômicas geram resultados relativamente vazios.

Desse modo, faz-se importante revisar, sobretudo na condição de pesquisador sediado em uma economia emergente, as literaturas de responsabilidade social e base da pirâmide, a fim de trazer para debate pontos que pelos mais diversos motivos encontram-se fora da agenda do discurso dominante.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial em Países em Desenvolvimento

Como visto, o cenário configurado a partir da globalização pode ser caracterizado pelo grande poder de barganha das corporações com os mais diversos atores. Em paralelo a isso, há o agravamento de tipos de problemas distintos – sociais, econômicos, ambientais, entre outros – causados não apenas, mas também, pelos excessos das estratégias de padronização das próprias corporações. Como consequência, várias acusações foram – e vem sendo – direcionadas às corporações, desde pouca preocupação com o consumidor, com questões da deterioração social, com o comportamento ético aceitável até de indiferença em relação aos problemas das minorias e do meio ambiente (GEORGETA, 2008). Esse questionamento das responsabilidades da corporação para com a sociedade levou as mesmas a adotarem uma perspectiva mais social nas estratégias internacionais, e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgiu como orientação forte entre as soluções encontradas.

Sob uma perspectiva histórica (FARIA E SAUERBRONN, 2008), o surgimento do conceito nos EUA se dá no período do crash da bolsa de Nova Iorque, ocasião que gerou grande descontentamento com as promessas do liberalismo econômico. O acúmulo de riqueza na mão de grupos monopolistas em contrapartida à situação da

população gerou os primeiros debates sobre a justa distribuição de riquezas e o papel do Estado. Esperava-se das corporações uma responsabilidade com os interesses dos menos favorecidos pelo sistema, ainda que baseados em princípios de filantropia e governança, manifestações paternalistas do poder corporativo (Carroll, 1999).

Por outro lado, nessa mesma época, Levitt (1958) defendia que o papel das corporações deveria se restringir aos aspectos materiais, e que as questões relacionadas ao bem-estar social eram assuntos dentro do escopo do governo.

Foi apenas a partir da década de 1960 que as tentativas de formalizar o conceito de RSE começaram a crescer. Também neste período, acadêmicos de marketing, focados principalmente nas atribuições sociais relacionadas à função de marketing, esboçaram as primeiras preocupações com o tema (MAIGNAN e FERRELL, 2004).

As décadas seguintes foram muito relevantes para a formação do conceito, especialmente marcadas pela mobilização da sociedade civil e crescimento de movimentos sociais, redução do tamanho do Estado através de privatizações e liberalização da economia, globalização e expansão das corporações para países emergentes, buscando deslocar atividades indesejadas socialmente (FARIA E SAUERBRONN, 2008).

Atualmente ainda há grande discussão sobre o papel da corporação diante da sociedade. Schroeder e Schroeder (2004), por exemplo, entendem que as empresas, como grandes centros de poder e que detêm grandes volumes de recursos financeiros e humanos, têm papel fundamental para enfrentar problemas estruturais como fome, violência, doenças, carência de educação formal, entre outros. Para os autores, a responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

Prieto-Carrón et al. (2006), por outro lado, alertam para a mudança nos termos do debate entre corporações e pobreza, conforme as atividades das mesmas se expandiram e agências internacionais de desenvolvimento fortaleceram o discurso dominante de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Segundo os autores, o que antes era discutido sob a questão de “como as empresas causam a pobreza?”, ou seja, poluição,

violência, corrupção, entre outros, passou a ser tratado por “como as empresas podem contribuir na redução da pobreza?”. Os autores argumentam ainda que os termos “pobreza” e “desenvolvimento”, apesar de muito utilizados, raramente são definidos.

A visão de desenvolvimento passou, nos últimos anos, do predomínio do pensamento de crescimento econômico para uma maior ênfase nas dimensões sociais, o que levou a Organização das Nações Unidas a estabelecer metas de desenvolvimento para o milênio com foco na erradicação da pobreza e da fome, na educação primária universal, na igualdade de sexos, na redução da mortalidade e aumento da saúde, além de assegurar sustentabilidade do meio ambiente (JENKINS, 2005). No entanto, a redução da confiança das agências de desenvolvimento internacionais no papel do Estado como agente importante para o desenvolvimento – sob forte influência do discurso dominante – fez com que houvesse uma promoção exacerbada da RSE como alternativa única ao alcance das metas estabelecidas.

Esta análise histórica do conceito de RSE deixa claro que, ao passo em que as corporações se expandiram com o avanço da globalização, existe um respaldo grande do discurso de que o papel do Estado e dos governos é secundário, e que as próprias corporações, dissociadas de interesses políticos por essa visão, seriam as responsáveis por acabar com problemas sociais – sem observar que as mesmas também são causadoras destes problemas.

A visão dominante mostra-se bastante restrita, sendo importante observar que o crescente poder das grandes corporações se manifesta inclusive nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação, uma vez que normas e certificações de responsabilidade social são criadas em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações e de grandes empresas de consultoria e auditoria (FARIA E SAUERBRONN, 2008).

Para Soares (2004) uma das características mais importantes para praticantes e pesquisadores é a existência de diferentes discursos relacionados ao tema RSE. O discurso dominante está fortemente fundamentado na teoria dos *stakeholders*, defendendo que a empresa socialmente responsável é aquela capaz de conciliar os interesses de todas as partes envolvidas em seu planejamento, de modo que a apropriação dos excedentes econômicos não seja benéfica apenas para seus acionistas,

mas também para sociedade, governo, consumidores, fornecedores e meio-ambiente (tidos como *stakeholders*).

Soares (2004) identifica ainda um discurso menos difundido, que coloca em pauta questões econômicas de desempenho e vantagem competitiva atreladas às ações sociais. Neste sentido, um posicionamento socialmente responsável por parte da organização representa necessariamente uma estratégia de marketing, pois garante um diferencial competitivo via consolidação de imagem corporativa.

Por outro lado, Soares (2004) aborda o discurso não dito, que revela um discurso maior que tem por objetivo transformar o interesse particular da organização em uma razão coletivamente aceita, conferindo legitimidade ao que não é necessariamente legítimo. Neste discurso é possível incluir questões políticas e de poder, não compreendidas pela literatura dominante, como a movimentação da empresa no sentido de assumir o papel de outros atores da sociedade, como Estado e governos.

No entanto, a literatura de marketing internacional, liderada por pesquisadores e instituições dos EUA, não reconhece tais questões como importantes para o debate acadêmico ou para o campo da prática. O mesmo quadro se verifica na literatura de estratégia, apesar de esta apresentar mais oportunidades para uma perspectiva menos reducionista (ver, por exemplo, LEVY ET AL., 2003).

Frynas (2008), por exemplo, critica a agenda atual de RSE, mostrando apesar do grande volume de debate, o foco principal de discussão são tópicos como a visão dos *stakeholders* ou a potencial contribuição de RSE para rentabilidade, enquanto questões cruciais para o tema como o papel das corporações na nova governança global e a mudança de atitude sobre o propósito da firma na sociedade são deixadas de lado. O autor alega ainda que embora o conceito esteja legitimado – e suas consequências para as corporações sejam comprovadamente positivas – a RSE parece inapropriada para solucionar questões e atingir metas de desenvolvimento global, principalmente por falta de evidências empíricas, limitações analíticas, o uso da estratégia para atingir objetivos corporativos e questões de governança não resolvidas.

Em um cenário global em que as manifestações causadas pelos excessos da globalização vêm à tona com frequência cada vez maior, a escassez de discussão crítica

sobre o tema RSE – e a predominância de questões menos relevantes abordadas pela literatura dominante – impactaram consideravelmente na evolução da agenda de debates, revelando uma esperada baixa eficácia desse tipo de estratégia em endereçar questões prometidas de desenvolvimento social. Dessa forma, foi aberto espaço para que novas formas de approach às camadas excluídas fossem desenvolvidas.

2.3 Estratégias de Base da Pirâmide: Gestão das Divergências

As estratégias voltadas para a Base da Pirâmide (BDP) são outro tipo de orientação encontrada pelas corporações como resposta às crescentes pressões após a globalização. O discurso dominante, neste caso, mostra-se ainda mais ambicioso no que tange ao desenvolvimento. Kuriyan et al. (2008) afirmam que no *framework* de BDP, uma boa estratégia de negócio pode simultaneamente ser uma boa estratégia de desenvolvimento.

2.3.1 Origem do conceito – “BDP 1.0”

Ainda que o conceito que trata a população de baixa renda como sendo um mercado importante e os pobres como consumidores não seja recente, estando presente em diversos estudos desde a década de 1960 (BARKI, 2010), o discurso dominante das estratégias BDP está consagrado principalmente nos estudos de Prahalad, especialmente à partir do livro “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, de 2002.

A lógica do modelo, como pode ser visto em Prahalad e Lieberthal (2003), consiste em verificar que a expansão das multinacionais para os mercados emergentes se deu com a expectativa de encontrar novos mercados para os velhos produtos, ou seja, adotando estratégias de padronização no mercado internacional, o que gerou resultados abaixo da expectativa, dado o grande volume de pobreza nesses mercados. Este fato, associado às crises financeiras do período teriam diminuído a atratividade de mercados emergentes como Ásia e América Latina e retraído o impulso das multinacionais para lá.

Em paralelo, estudos feitos por grandes firmas de consultoria, em cooperação com instituições locais e internacionais, identificaram que enorme volume de transações efetuado diariamente em economias emergentes (principalmente Brasil, Rússia, Índia e China) não é contabilizado pelas estatísticas oficiais nem é reconhecido pelas grandes empresas globais (FARIA, 2006), sugerindo a existência de parte significativa do mercado, em termos de volume financeiro, inexplorada.

Prahalad (2004) argumenta ainda que graças à imperfeições de mercado, as classes mais baixas têm o acesso dificultado a produtos básicos, como água, serviços de saúde ou crédito, fazendo com que estas paguem mais caro do que as camadas sociais mais ricas por estes produtos, e inclusive muitas vezes os recebam com qualidade inferior.

Prahalad e Hart (2002) convocam as corporações multinacionais a “reverem suas estratégias de globalização e adotarem a nova lente do capitalismo inclusivo” (PRAHALAD E HART, 2002, p.1). Os autores argumentam que há muito poder de compra inexplorado na base da pirâmide social, e que uma vez que as empresas se tornem capazes de atingir esse segmento e o transformar em consumidor, estarão contribuindo para o desenvolvimento desta fatia da população mundial, ajudando a retirar bilhões de pessoas da pobreza, prevenir o declínio das condições sociais, o caos político, o terrorismo e a deterioração ambiental, que certamente permanecerão caso a lacuna entre países ricos e pobres siga aumentando (PRAHALAD e HART, 2002).

O discurso dominante considera a base da pirâmide social, com cerca de quatro bilhões de pessoas no mundo que possuem renda inferior a US\$ 1.500 por ano (HART e MILSTEIN, 2004), como uma “oportunidade invisível” para as multinacionais, desde que elas sejam capazes de vencer o desafio de combinar baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade (PRAHALAD e HART, 2002). Prahalad e Hammond (2002) argumentam que os mercados da base da pirâmide econômica são fundamentalmente novas fontes de crescimento para as multinacionais, e uma vez que estes mercados estão em seus estágios mais embrionários, o crescimento pode ocorrer extremamente rápido.

Para atingir o objetivo principal enfatizado neste discurso, de mobilização da base da pirâmide para o consumo, Prahalad (2004), sugere a atuação em três diferentes

aspectos: i) *affordability*, algo pelo qual o consumidor possa pagar, como exemplificado através de embalagens unitárias ou reduzidas, ii) *access*, referente à intensidade na distribuição, e exemplificado através das lojas que permanecem abertas até depois do horário comercial, para facilitar o acesso às pessoas que precisam trabalhar durante o dia para ter alguma renda disponível no fim do mesmo para comprar e, iii) *availability*, referente à eficiência na distribuição, exemplificado por distribuição no estilo de franquias para que produtos como xampus e loções corporais chegassem a áreas rurais.

Ainda dentro da lógica desta estratégia, Prahalad defende que é possível lucrar vendendo para a base da pirâmide, e que as empresas multinacionais têm papel fundamental nesse processo (Karnani, 2006). Este argumento levanta importante questão em relação ao papel dos demais atores em relação ao desenvolvimento. A visão centrada na corporação acaba por aceitar como valores apenas o que as mesmas estão preparadas para negociar. As definições de justiça social e ambiental reconhecidas pelas corporações são diferentes das esperadas pelos demais autores no desenvolvimento internacional, o que faz com que mesmo as contribuições positivas das multinacionais deixem vazios relevantes que deveriam ser preenchidos pelo governo ou pela sociedade civil (BLOWFIELD, 2005).

Além de se mostrar cética em relação ao papel dos demais atores na redução da pobreza, esta visão não acredita que o papel das empresas relacionado ao bem-estar social deva ser representado pelas estratégias de RSE, afirmando que não deve haver uma escolha entre geração de lucros ou responsabilidade social, mas uma compatibilidade completa entre ambos (RASHID e RAHMAN, 2009).

Nota-se uma compreensão da intervenção das multinacionais como suficiente não apenas em termos econômicos, mas também para a resolução de questões políticas. Prahalad e Hammond (2002) argumentam que a intervenção das multinacionais com investimentos em países emergentes resultaria em benefícios sociais, além de ajudar a estabilizar estas regiões, ou seja, reduzindo guerras civis, conflitos de fronteira e a ameaça de terrorismo.

Embora a literatura dominante seja intransigente quanto ao papel do Estado e dos governos, creditando às corporações multinacionais a responsabilidade de tomar frente

nesses processos, podemos observar como exemplo no Brasil a estratégia do governo federal do programa Bolsa Família, voltado à base da pirâmide social.

De acordo com Soares et al. (2010), o Bolsa Família é um dos maiores programas de transferência condicional de dinheiro do mundo, e atende a cerca de 11 milhões de famílias no Brasil. O programa consiste na transferência de dinheiro para domicílios com renda per capita mensal inferior a R\$ 120 com filhos de até sete anos de idade ou mulheres grávidas com no máximo três filhos. Além disso, e diferente dos outros programas mundiais de transferência condicional de dinheiro, o programa atende domicílios cuja renda per capita mensal seja menor que R\$ 60 independentemente de sua formação.

O estudo de Soares et al. (2010) identifica o impacto positivo do programa nos índices de pobreza, sobretudo pobreza extrema, uma vez que para os 5% mais pobres a quantia transferida pelo governo chega a ser pelo menos 10% de sua receita total. Como se trata de um programa feito em escala nacional, os efeitos contribuem para a redução nos índices de pobreza do país.

Ainda que haja problemas em relação à mensuração e ao controle do público-alvo do programa, os resultados do Bolsa Família são bastante expressivos, incluindo aumento nos índices de educação (dado que é uma condição para o recebimento da quantia), de população ativa no mercado de trabalho formal, além do consumo de itens de necessidade básica.

A ótica dominante, no entanto, credita às grandes corporações o papel de “assumir o desafio e fazer essa revolução da base da pirâmide acontecer” (PRAHALAD e HART, 2002). Isto porque as empresas possuem i) recursos, necessários para construção de infraestrutura cujos custos não podem ser arcados por governos e empreendedores locais, ii) alavancagem, o que significa, dadas suas atividades globais, distribuir o conhecimento ganho em um local para os demais, gerando mais benefícios com menores esforços, iii) intermediação, pois estariam mais bem posicionadas para reunir os atores necessários para desenvolver o mercado na base da pirâmide, e iv) transferência, dado que possuem a capacidade de transferir as inovações para as outras camadas do mercado que não a base.

O discurso é amplamente aceito e propagado em outros trabalhos, como em Beshouri (2006), que acredita nas estratégias baseadas nas comunidades que refletem a heterogeneidade do segmento de baixa renda como uma forma de as empresas alcançarem grande oportunidade de crescimento com percentuais de retorno competitivos enquanto entregam em contrapartida importantes benefícios de desenvolvimento para as comunidades as quais elas servem.

No Brasil, Campanholo et al. (2010) argumentam que através de um “capitalismo inclusivo”, onde as corporações buscam gerar acesso aos membros da base da pirâmide através da adaptação de produtos e serviços, é possível às mesmas obterem lucro ao mesmo tempo em que “fazem o bem”.

No entanto, ainda que a estratégia de base da pirâmide em sua origem tenha um discurso atrativo, a realidade não corresponde necessariamente ao prometido, o que abriu espaço para inúmeras críticas aos trabalhos de Prahalad, e ao conceito de base da pirâmide inicial, posteriormente denominado “BDP 1.0”.

Karnani (2006), por exemplo, questiona essa linha de pensamento primeiramente quanto à forma de mensuração: em relação à renda diária, por exemplo, enquanto alguns estudos consideram a linha de pobreza apenas aquelas pessoas com renda inferior a um dólar diário, Prahalad (2004) conceitua essa linha em pessoas com renda igual a dois dólares diários, o que representa uma diferença considerável em termos de tamanho do segmento. A discussão em relação a esse critério é grande para que haja uma teoria tão enfática a ponto de assegurar que o segmento BDP é lucrativo. Karnani (2006) reconhece ainda que não é simples estimar o tamanho dessa população, não apenas pela questão dos critérios, mas também pela dificuldade em levantar os dados.

Ainda assim, entre as diversas estimativas existentes, a faixa da população na linha da pobreza estaria entre 322 milhões e 2,7 bilhões de habitantes. Isto variando de acordo com a definição de pobreza, a fonte de dados, as premissas aceitas e o modelo de análise. Karnani (2006) argumenta que há uma super estimativa do número de modo a sensibilizar os agentes em combater a pobreza.

Outro ponto super estimado na proposta BDP é o potencial econômico do mercado. Enquanto Prahalad (2004) defende que há um mercado potencial de treze

trilhões de dólares, Karnani (2006) redimensiona esse mercado para 1,2 trilhões. Ainda que o valor revisado seja considerável, a estimativa exagerada é preocupante não somente para governos de diferentes países, mas também para sociedades e, finalmente, para acadêmicos e instituições acadêmicas que abraçaram as estratégias de BDP para promoverem desenvolvimento.

Para Arora e Romijn (2009), faltam evidências empíricas suficientes para provar o sucesso deste modelo. Pelo contrário, estudos críticos sobre a base da pirâmide mostram que os projetos assim qualificados são bastante questionáveis, não apenas em relação à lucratividade das atividades, mas também em relação ao impacto na erradicação da pobreza, o que coloca em xeque a proposição “ganho-ganho” do modelo. Alguns críticos vão além, e observam que inovações como a embalagem unitária muitas vezes acabam por gerar problemas ambientais, e não são mais econômicas do que embalagens maiores. Arora e Romijn (2009) observam ainda que produtos sofisticados em embalagens reduzidas, como proposto pelas multinacionais, acabam por desempenhar o papel de substitutos caros para as antigas soluções, usualmente desenvolvidos e distribuídos por empreendedores locais.

A proposição conhecida como BDP 1.0 sofreu ainda críticas por sua essência *top-down*, isto é, com iniciativa partindo das multinacionais (de cima) para atingir as classes de baixa renda (de baixo), além do seu conceito de negócios focado exclusivamente em vendas. Diante deste cenário, fez-se necessário ao movimento BDP ir adiante, atrás de abordagens que exigissem maior engajamento com a base da pirâmide (ARORA E ROMIJN, 2009).

2.3.2 Renovação do conceito – “BDP 2.0”

Dada a relevância que o tema ganhou na última década junto a estrategistas e pesquisadores, foram significativas as modificações elaboradas em busca de melhor desenvolver o conceito. Em 2003, como resultado de uma parceria entre Cornell University, University of Michigan, William Davidson Institute, World Resources Institute e Johnson Foundation, em conjunto com as empresas DuPont, SC Johnson, Hewlett-Packard e Tetra Pack, foi criado o Protocolo BDP (*BoP Protocol*). Este projeto tem como motivação o estudo das oportunidades existentes nas comunidades BDP para

tentar encontrar soluções que contribuam para a melhoria das condições de vida nessas comunidades e ao mesmo tempo sejam capazes de garantir o sucesso comercial das empresas engajadas (JAKUB, 2010).

As primeiras conclusões, publicadas em 2005, definiram estratégias e princípios para empresas interessadas neste mercado. Mais recentemente, em 2008, foi publicada a última versão deste protocolo, a responsável pela nova fase das estratégias de base da pirâmide, autointitulada BDP 2.0.

De acordo com Simanis e Hart (2008), a corrida em busca da “fortuna” existente na base da pirâmide, como proposto pelo modelo BDP 1.0, fez com que as organizações multinacionais apenas se limitassem a gerar estratégias de entrada rápida em novos mercados, perdendo de vista a perspectiva das reais necessidades da base da pirâmide. Como forma de alterar esse quadro, e resgatar a essência perdida, torna-se necessário às multinacionais deixar para trás o paradigma de inovação estrutural, onde elas são capazes de entregar um produto ou serviço melhor, mais rápido e mais barato que os competidores, e adotarem o paradigma de inovação imersa, onde o principal foco deixa de ser a satisfação de desejos latentes de consumidores, e passa a ser a promoção e o fomento do potencial econômico local das comunidades (ARORA E ROMIJN, 2009).

Deste modo, a segunda geração de estratégias para a base da pirâmide, o BDP 2.0, pressupõe um processo imerso de co-invenção e co-criação de negócios, que envolvem as multinacionais em parcerias pessoais e fechadas com as comunidades da base (SIMANIS E HART, 2008). Ao contrário da abordagem inicial, os autores entendem que as multinacionais não devem embarcar sozinhas neste tipo de estratégia. Segundo o protocolo, agências governamentais locais, ONG's e demais organizações da sociedade civil podem ser importantes parceiros de co-criação, cada qual com conhecimentos, habilidades, ativos e experiências únicas

Para Barki (2010), esta é uma abordagem de longo prazo e custosa, que deve ser compreendida como um investimento em P&D onde os resultados, a longo prazo, superarão os investimentos.

Gerações de Estratégia BDP

BDP 1.0	BDP 2.0
"Base" como consumidor	"Base" como parceiro de negócios
Ouvir profundamente	Dialogar profundamente
Redução de preços	Expansão da imaginação
Redesenho de embalagens, aumento da distribuição	Unir capacidades, construir comprometimento compartilhado
Relações de mercado mediadas por ONG's	Relações diretas e pessoais, facilitada por ONG's
"Vendendo aos pobres"	"Co-criação de negócios"

Figura 1: Diferenças entre BDP 1.0 e BDP 2.0

Fonte: Adaptado de Simanis e Hart (2008)

Para Simanis e Hart (2008), o Protocolo BDP é um manual de melhores práticas, que devem ser seguidas para obtenção de sucesso neste tipo de modelo de negócio. Segundo os autores, é necessária uma fase “pré-campo”, onde são escolhidos os locais em que a estratégia será adotada, a formação do time que atuará no projeto, os parceiros locais, e a criação de um “espaço em branco” para P&D. Depois de satisfeita esta fase, o projeto deve se estruturar em outras três fases:

i) **Abertura:** consiste na imersão da empresa na comunidade através de intercâmbio para construção de confiança, que culminará na co-criação de um conceito de negócio com um time principal de parceiros da comunidade. O resultado é um negócio co-criado acionável.

ii) **Construção de um Ecossistema:** começa na formalização de um time composto por representantes da empresa e da comunidade, comprometidos em fazer o novo negócio. O resultado esperado é um protótipo do produto/serviço que será oferecido.

iii) **Criação da Empresa:** cria o modelo de negócio completo realizando testes em menor escala, e atuando com aprendizagem contínua. Enquanto a comunidade local se aprofunda na gestão, para ser capaz de assumi-la no longo

prazo, a empresa se prepara para replicar o modelo para outras localidades. O resultado desta etapa é um negócio imerso na sociedade.

Ainda que este modelo renovado tenha ouvido parte das críticas feitas ao conceito de BDP 1.0, alguns autores já expressam dúvidas em relação à sua implementação, principalmente no caso de corporações globais, onde há uma pressão por geração de receita – o que faz com que o paradigma de inovação estrutural da matriz prevaleça sobre as estratégias de inovação imersa das unidades de negócio isoladas.

Arora e Romijn (2009) também criticam as visões atuais de estratégias BDP por dois motivos principais. Primeiro por não considerarem a heterogeneidade que existe entre a população pobre. Além disso, não são tratadas as complexidades existentes em parcerias entre multinacionais, organizações não-governamentais e as comunidades locais. Para Russel (2008, *apud* ARORA e ROMIJN, 2009), a comunicação entre grandes corporações e agentes locais é passível de problemas.

Além disso, é importante notar que a visão dominante permaneceu apolítica em relação às estratégias BDP. Como a literatura enxerga as comunidades separadas de seus contextos políticos e culturais, as estratégias BDP são desconectadas dos contextos político-econômicos globais com os quais elas podem ter ligações fortes, materiais e ideológicas (KASMIR, 1999).

As estratégias de RSE e BDP, sob uma perspectiva sócio-política, são ferramentas das quais grandes corporações multinacionais lançam mão em busca de legitimação. Além disso, é necessário considerar que além das corporações transnacionais, existe o envolvimento de organizações internacionais poderosas (ex: Banco Mundial, Organização das Nações Unidas, etc.) que costumam ser criticadas por representarem os interesses dos países desenvolvidos. A falta de uma análise crítica e o excesso de repetição do discurso geram essa legitimação, o que faz com que pouco se discutam os interesses políticos existentes por trás dessas relações, que são tidas como “econômicas” ou “de mercado”.

Windsor (2007) ressalta a complexidade das relações políticas das corporações multinacionais, principalmente após a globalização. Além das decisões de alocação de

recursos horizontais, isto é, entre os países nos quais atuam, as empresas tomam estas decisões verticais, nos mais variados níveis de profundidade – regional, nacional, global, etc. A visão do autor e o modelo proposto são importantes para chamar atenção para o efetivo desenvolvimento de estratégias políticas corporativas nos mais variados âmbitos de atuação, algo pouco abordado pelas literaturas de marketing e de estratégia. O modelo proposto inclui uma visão com três dimensões, sendo a primeira o nível geográfico de análise, a segunda o tipo de jurisdição e por último as arenas políticas. Os agentes do modelo interagem em pontos diferentes de cada uma dessas dimensões, sendo que as empresas possuem estratégias políticas bem definidas para buscar legitimação em cada nível.

Uma análise crítica e detalhada das ações de multinacionais voltadas para os menos favorecidos deixa claro que muitas vezes os estrategistas não percebem o discurso não dito. Na prática, grandes corporações buscam ser socialmente responsáveis ou comprometidas com o desenvolvimento local através de ações estratégicas direcionadas a não-mercados, a fim de controlar ou “gerenciar” a opinião pública e tirar o foco de atenção das externalidades causadas pela própria atuação da empresa.

As implicações desse cenário são preocupantes, e isso ajuda a explicar posições críticas extremadas na literatura. Uma vez que empresas conseguem a legitimação através dessas ferramentas, o poder público passa a ser ainda mais influenciado a adotar políticas que beneficiem as organizações, levando a ciclos viciosos.

Um problema também preocupante é que não há diálogo entre a literatura dominante e a literatura crítica. Ainda mais preocupante é a ausência de investigações que permitam ir além da disputa político-acadêmica entre *mainstream* e crítica.

Faria (2006) entende que é necessário reconhecer que soluções em economias emergentes devem envolver a “comunidade do marketing”, e não serem apenas tratadas por especialistas, mas também por acadêmicos, executivos, consumidores, membros do governo e da sociedade civil, em busca de construir instituições em economias emergentes que lidem com marketing sob uma perspectiva efetivamente estratégica.

2.4 Estratégias de Base da Pirâmide como prática social

Como forma de estabelecer um caminho alternativo às visões dominante e crítica, a visão de estratégia como prática social pode ser bastante útil. Embora essa perspectiva venha ganhando força na área de estratégia em anos recentes, desde trabalhos pioneiros de Knights e Morgan (1991) até investigações mais recentes como Whittington (2002), ainda não há reconhecimento significativo pela área de marketing. Uma exceção está em Merabet (2007), que realiza estudo de caso sob uma perspectiva de prática social da estratégia para verificar o conceito de orientação para mercado em uma empresa ex-estatal.

O crescimento da relevância da perspectiva de prática em estratégia ocorre em paralelo a uma insatisfação com as demais formas de conceituação. Para Hendry (2000), as atuais formas de conceituar o processo de elaboração da estratégia oferecem apenas perspectivas parciais e desconectadas do processo de estratégia e deixam de direcionar questões importantes. Em geral a área de estratégia desconsidera condições políticas e históricas em que prioridades gerenciais são determinadas e representadas, o que explica em parte por que o mercado é representado de forma neutra.

Jarzabkowski (2005) argumenta que a frustração com os modelos existentes e adotados na gestão da estratégia ocorre principalmente por causa da redução de importância do fazer estratégia, há predomínio de dados simplificados e não há real entendimento do que ocorre nos diversos tipos de interação de uma organização.

Para Tureta et. al. (2006), as abordagens de estratégia vinculadas ao pensamento moderno deixaram uma lacuna no entendimento de como os atores realmente fazem estratégia (*strategizing*) por meio das práticas sociais. Para os autores, isto está relacionado à excessiva ênfase em estudos com perspectivas macros em lugar das análises de nível micro, além do privilégio por abordagens estruturais em detrimento das relacionais, relegando a um segundo plano o entendimento sobre onde e quando os atores (re)constituem as práticas estratégicas em suas interações.

Estas características têm colocado em xeque a relevância e a aplicação prática do campo. Bettis (1991) argumenta que houve, durante o desenvolvimento da estratégia como disciplina, forte incorporação da teoria econômica, colocando em patamares

menos importantes questões como poder e política. Ainda que muitas e valiosas contribuições para o campo tenham sido alcançadas com este direcionamento, a consequência do processo é a falta de distinção entre usar teoria econômica como suporte e fazer teoria econômica.

Bettis (1991) também critica o fato de as pesquisas em estratégia apresentarem-se etnocêntricas, uma vez que estão focadas no ambiente anglo-saxônico e não consideram aspectos relevantes de outras culturas, negócios, interesses e estruturas. Isto provoca, especialmente em países emergentes, uma importação, tradução e repetição do conhecimento gerado pelos países centrais, definindo e até mesmo impondo critérios para avaliar quais os reais problemas de uma organização e sob quais estruturas de análise devem ser tratados (IBARRA-COLADO, 2006).

De modo geral, estes questionamentos em relação ao campo de estratégia refletem uma necessidade de maior pluralidade e reflexão crítica. Alguns autores, percebendo esta questão, já buscam criar espaço para uma discussão em nível mais crítico, reconhecendo o pluralismo, buscando abordagens interdisciplinares e um posicionamento menos prescritivo (WHITTINGTON, 2002). Para essa corrente, há uma perspectiva de sucesso futuro relacionada ao movimento de afastamento das prescrições estratégicas tradicionais que defendem o controle hierárquico, planejamento formal e análise industrial (VOLBERDA, 2004).

A abordagem de Whittington (2006) busca retratar o campo de estratégia através da forma pela qual estas são de fato realizadas, e não como deveriam ser. Esta abordagem contribui especialmente para o reconhecimento do pluralismo da área. Nela são cruzados em duas dimensões opostas os resultados da estratégia e os processos, gerando quatro perspectivas estratégicas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual.

O posicionamento na matriz, em relação à dimensão dos resultados, indica o grau em que a estratégia conduz à produção de resultados de maximização de lucros ou deles se desvia, visando dar lugar a outros objetivos. Já em relação à dimensão dos processos, reflete o quanto a estratégia resulta de cálculos deliberados ou emerge acidentalmente, seja por confusão ou até mesmo inércia (WHITTINGTON, 2006).

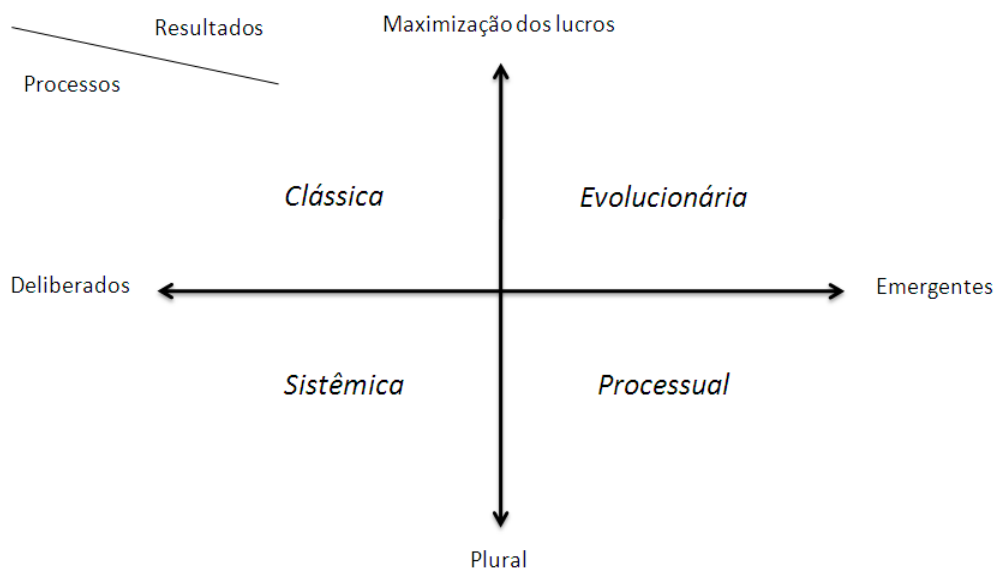


Figura 2: Perspectivas sobre estratégia
Fonte: WHITTINGTON, 2006 (p.3)

De acordo com esta classificação, para os estrategistas clássicos a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, o qual é obtido por meio de um planejamento racional, de longo prazo, vital para garantir o futuro. As principais características desta perspectiva são apego à análise racional, distanciamento entre estruturação e execução da estratégia e o compromisso com a maximização dos lucros das empresas. Para os clássicos, dominar ambientes internos e externos exige um bom planejamento e decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso. Dentro desse contexto, a alta gerência deve decidir sobre suas estratégias, por meio de ações objetivas e com a utilização de fórmulas e matrizes, sem desviar os olhos dos detalhes das operações. As estruturas devem sempre seguir as estratégias.

A perspectiva evolucionária entende que o futuro é imprevisível, logo o planejamento muitas vezes é irrelevante. O ambiente é caracterizado como determinante e implacável, atuando de forma a selecionar naturalmente entre as empresas que serão e não bem sucedidas. Neste caso, cabe ao estrategista buscar a maximização de chances, tornando sua empresa mais competitiva e forte o suficiente para se adaptar ao ambiente e às suas mudanças.

Para os processualistas, o planejamento de longo prazo é pouco útil em função das dificuldades relacionadas ao processo de previsão do futuro. Estes são menos pessimistas sobre o destino de empresas que não se adéquam ao ambiente, pois

empresas e mercados são inerentemente imperfeitos, o que contraria os pressupostos do planejamento estratégico clássico e do princípio da sobrevivência dos evolucionários, respectivamente (BERTERO et al ,2003). Desse modo, para os processualistas, na prática a estratégia emerge mais de processos pragmáticos de aprendizagem, comprometimento e adaptação. Para eles, os recursos que garantem um desempenho superior sustentável encontram-se internamente na capacidade de explorar e renovar recursos distintos e não externamente, com o simples posicionamento da empresa nos mercados certos. Para esta abordagem, a implementação efetiva da estratégia não é resultado do comando de cima para baixo, mas do profundo envolvimento que permite a aprendizagem. Assim, as estruturas organizacionais controlam os estrategistas tanto quanto o inverso (WHITTINGTON, 2006).

A abordagem sistêmica, por sua vez, propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia encontra-se inserido. Para Bertero et al (2003), nesta visão os estrategistas podem com frequência se desviar da regra da maximização do lucro deliberadamente, pois os ambientes social, político e cultural podem despertá-lo para outros interesses além do lucro.

A visão sistêmica observa que variações no mercado, Estado e sistemas culturais, políticos e sociais são relevantes para a formulação da estratégia corporativa. A abordagem sistêmica é a que surgiu mais recentemente e desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico, à medida que reconhece as várias racionalidades segundo as quais os estrategistas podem atuar (SEIXAS, 2009). Whittington (2006) sugere que esta perspectiva é adequada em contextos internos relativamente controláveis e contextos externos mais complexos, onde é necessário considerar as relações da estratégia com a cultura e os sistemas sociais. Sendo assim, esta visão, ainda que carregada de prescrições, é particularmente interessante por trazer uma semente para o entendimento de estratégias internacionais voltadas para a base da pirâmide e de suas implicações nos contextos onde são aplicadas.

Dentro de uma visão sistêmica de estratégia, o papel do estrategista deixa de ser o planejamento da visão clássica e torna-se o fazer sentido para os membros organizacionais e a sociedade. Como o papel do estrategista é desempenhado por vários

atores organizacionais, ao contrário da visão clássica “do topo para a base”, admite-se, portanto, a concepção de estratégia como prática social (MERABET, 2007).

O estudo da estratégia na prática faz com que a mesma deixe de ser observada como algo impessoal ou um atributo organizacional e traz contribuições sobre o que as pessoas fazem, uma vez que os pesquisadores não precisam se afastar do seu objeto de estudo (WHITTINGTON, 2004). No Brasil, Sampaio et al. (2010) também defendem a abordagem prática, argumentando que essa abordagem trata a prática como resultado das construções e reconstruções sociais, nos quais os sujeitos organizacionais submetidos a contextos sociais amplos e restritos, reproduzem em suas práticas cotidianas nos contextos organizacionais.

É importante ressaltar que, apesar de o enfoque da prática estar no trabalho dos estrategistas (WHITTINGTON, 2004), como forma de compreender como os gestores traduzem a estratégia em suas atividades gerenciais de rotina e se relacionam com consultores (SAMPAIO ET AL, 2010), há espaços para considerar que outros atores supostamente não estrategistas, desenvolvem práticas que interferem nos resultados estratégicos.

A principal contribuição da visão de estratégia sob uma perspectiva de prática social é o entendimento de que estratégia é mais do que uma propriedade das organizações, sendo algo que as pessoas fazem, sob influências internas ou externas e com efeitos que permeiam a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2006).

Além disso, esta visão apresenta uma alternativa importante em termos de perspectiva de análise de estratégias de marketing internacional. A literatura dominante em negócios internacionais, por exemplo, possui grande influência da visão econômica, como observado por Peng (2001). Outros autores como Dong et. al. (2008) buscam evoluir a partir da integração de teorias econômicas para explicar estratégias internacionais, ignorando os pontos tratados pela perspectiva crítica. O resultado desses estudos é uma visão estreita e fundamentalmente econômica como proposição do que as estratégias corporativas envolvem. Guedes (2007) chama atenção para a existência, em negócios internacionais, de uma diplomacia triangular, que envolve relações entre governo-governo, empresa-empresa, e governo-empresa. Nesta última dimensão,

ignorada pela agenda de discussão dominante, há disputa política de poder de barganha entre corporações e governos.

Ainda assim, são poucos os estudos empíricos em estratégia que adotam a perspectiva de prática social, seja pelo amplo domínio dos métodos positivistas (BETTIS, 1991), o que impede o reconhecimento de pesquisas qualitativas como métodos mais adequados para este tipo de estudo, seja pela necessidade de uma análise sociológica mais profunda, que precisa antes compreender a estratégia como prática social para apenas depois converter o conhecimento e gerar implicações práticas para os gerentes (CLEGG et al., 2004).

Um exemplo de investigação empírica sob a perspectiva de prática social está em Hendry et al. (2010). Os autores avaliam em nível micro a forma através da qual os membros do conselho (*board*) de grandes corporações participam da elaboração da estratégia. As micro atividades investigadas são avaliadas à luz das práticas chamadas processuais e interativas, distintas entre si ainda que complementares, e ao serem cruzadas com elementos contextuais geram um quadro de tipologias de fazer estratégia, mostrando a originalidade que a contribuição da visão de prática pode dar a uma teoria comportamental de fazer estratégia dos conselhos.

No Brasil, estudos utilizando perspectiva semelhante buscam compreender o “fazer estratégia” no ramo de hotelaria (GUERRA E TATTO, 2010), de comércio exterior (AVILA ET AL, 2009) ou especificamente em uma pequena empresa (MEDEIROS E ALMEIDA, 2007).

A utilização da prática social como perspectiva de análise da estratégia de marketing, especialmente no contexto do marketing internacional, representa uma alternativa à literatura *mainstream*; mais do que isso, permite furar os bloqueios causados pela falta de diálogo entre crítica e *mainstream*. Sob essa perspectiva, é possível perceber que há estruturas e teorias sociais capazes de observar fenômenos até então tratados por modelos predominantemente econômicos. Estruturas e teorias sociais correspondentes, privilegiados pelas literaturas *mainstream* e crítica, devem ser contemplados pelo pesquisador. Uma das preocupações centrais no Brasil, para ir além do binômio *mainstream*-crítica, é reconhecer a importância do governo, considerando a

interface público-privada para explicação do fenômeno através de uma disputa política entre mercado e Estado.

Tendo em vista o contexto apresentado, há amplo campo de pesquisa que necessita maior perspectiva crítica e desenvolvimento empírico, especialmente para pesquisadores localizados ou sediados em economias emergentes, dentro das estratégias voltadas para as classes componentes da base da pirâmide. Assim, se fazem necessários estudos capazes de investigar, sob uma perspectiva de prática social, as estratégias de marketing internacional das grandes corporações.

2.5 Um *framework* para a pesquisa

Como visto nas seções anteriores, o cenário mundial pós-globalização trouxe à tona questões importantes, tais como invasão, irresponsabilidade, exclusão e promoção da pobreza, e os diversos atores nem sempre souberam direcioná-las da melhor forma.

Essa perspectiva negativa provocou reações, de consumidores a acionistas, inclusive do governo, em diferentes partes do mundo. Em resposta, no âmbito de estratégia corporativa, grandes empresas globais vêm resgatando o marketing por meio da adoção de uma perspectiva mais social em suas estratégias internacionais de marketing (FARIA, 2006).

Novas orientações estratégicas surgiram ou ganharam destaque neste contexto, sendo possível destacar principalmente a Responsabilidade Social Empresarial e, mais recentemente, as estratégias de base da pirâmide. O discurso atrelado a essas estratégias é o de desenvolvimento, local ou global, e há forte apoio de grandes órgãos internacionais e agências de fomento, na busca por atingir metas estabelecidas de combate à fome, sustentabilidade, erradicação da pobreza, entre outras. No entanto, a reduzida confiança das agências de desenvolvimento internacionais no papel do Estado como agente importante para o desenvolvimento fez com que houvesse uma promoção exacerbada dessas estratégias das grandes corporações como alternativa única ao alcance deste desenvolvimento.

O campo de estratégia empresarial, por sua vez, fortemente influenciado pela teoria econômica (BETTIS, 1991), tem apresentado entendimentos dominantes fundamentados em modelos normativos de formulação e implementação de estratégias, baseadas e voltadas, relevantemente, para grandes empresas da América do Norte (SHRIVASTAVA, 1986).

Além disso, na visão dominante, e mesmo em suas derivações, o sentido atribuído à estratégia fez emergir práticas e conceitos baseados no argumento de que a grande empresa deveria se dedicar a controlar o que estava fora da organização, com base em modelos e estratégias genéricas, *porterianas*, que possibilitem à organização posicionar-se perante as ameaças de mercado (FARIA, 2007).

Esta visão dominante mostra-se bastante restrita, tendo em vista que deixa fora de seu escopo questões importantes relacionadas a Estado e sociedade, poder e política. Abordagens como o megamarketing são essenciais para que essas questões não deixem de ser endereçadas quando tratadas as estratégias empresariais. O crescente poder das grandes corporações se manifesta, por exemplo, nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação, uma vez que normas e certificações para atuação nestes mercados são criadas em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações e de grandes empresas de consultoria e auditoria (SAUERBRONN e FARIA, 2008).

Ainda assim, especialmente em países emergentes, há a importação, tradução e repetição do conhecimento gerado pelos países centrais, definindo e até mesmo impondo critérios para avaliar quais os reais problemas de uma organização e sob quais estruturas de análise devem ser tratados (IBARRA-COLADO, 2006), o que torna a discussão no campo de estratégia limitada e de difícil aplicação prática.

Em outra extremidade deste campo, sem qualquer diálogo com esta visão dominante, está uma visão totalmente crítica em relação ao conceito e às estratégias voltadas para base da pirâmide. Para os autores desta corrente, o argumento utilizado nas estratégias BDP está fundamentado em falácias (KARNANI, 2006), fazendo com que as mesmas sejam apenas formas de acesso rápido por parte das corporações a mercados não explorados. Segundo esta visão, o real resultado da implementação deste tipo de estratégia está somente na geração de lucro e poder para as corporações, sem que

exista qualquer comprometimento ou engajamento em termos de desenvolvimento para as comunidades da base.

Há ainda uma terceira visão, que explica as estratégias BDP por disputas políticas entre mercado e Estado. Esta corrente tende a ser mais tolerante em relação ao papel das grandes corporações multinacionais, mas coloca em discussão pontos importantes relacionados ao papel de outros atores, como Estado e sociedade, usualmente ignorados pela visão dominante. Segundo esta visão, a atuação isolada das grandes corporações não é suficiente para atingir o desenvolvimento, uma vez que estratégias BDP costumam cometer enganos referentes à heterogeneidade existente na pobreza, à complexidade das relações entre agentes e à separação de comunidades beneficiadas de seus contextos macro, tanto políticos quanto sociais (ARORA E ROMIJN, 2009).

Deste modo, para que se obtenha uma visão ampla das três correntes apontadas, é fundamental que o pesquisador seja capaz de se afastar da literatura dominante de estratégia, principalmente as abordagens clássicas de estratégias, uma vez que estas não consideram fatores ligados a questões de não-mercado. Assim, faz-se possível compreender os papéis que exercem as forças do setor público e privado sobre as organizações, os efeitos da imposição dos objetivos e interesses do setor público sobre o setor privado e vice-versa e a interação das técnicas de gestão do setor privado para o público (RING & PERRY, 1985).

A utilização da prática social como perspectiva de análise da estratégia de marketing, especialmente no contexto do marketing internacional, representa uma alternativa à literatura *mainstream* e permite furar os bloqueios causados pela falta de diálogo entre crítica e *mainstream*.

Vale lembrar que a principal contribuição da visão de estratégia sob uma perspectiva de prática social é o entendimento de que estratégia é mais do que uma propriedade das organizações, sendo algo que as pessoas fazem, sob influências internas ou externas e com efeitos que permeiam a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2006). Desta forma, enquanto a perspectiva clássica está usualmente preocupada com desempenho e vantagem competitiva das firmas, a abordagem de estratégia como prática social desloca o nível de análise tanto para cima, para que se possa considerar

estratégia como um amplo campo de atividade social, quanto para baixo, a fim de tratar especificamente da atividade dos praticantes (WHITTINGTON, 2004).

Com base nesta estrutura teórica, o *framework* da pesquisa conduzida por meio do estudo das estratégias de marketing de base da pirâmide em uma grande corporação norte-americana atuante no Brasil considera as seguintes discussões e preposições:

- i) O marketing ganhou grande aspecto tático durante e após a globalização, dado que o foco de discussão estratégica no marketing, especialmente em marketing internacional, permaneceu sempre limitado ao binômio padronização versus adaptação. As atividades realmente estratégicas, de abordagens mais amplas, passaram a ser atividade das recentes áreas de planejamento estratégico;
- ii) A visão dominante de estratégia, fortemente influenciada pela teoria econômica (BETTIS, 1991), não reconhece como legítimas discussões sobre poder e política, e retrata as grandes corporações multinacionais como organizações apolíticas e com direcionamento estratégico unicamente ditado por questões econômicas;
- iii) O discurso dominante é fortemente replicado, tanto em países centrais quanto em países emergentes, sem uma visão realmente crítica. Como resultado, a disseminada visão apolítica acaba por legitimar as corporações multinacionais como sendo as únicas capazes de gerar resultados realmente satisfatórios em relação ao desenvolvimento social, sendo inclusive apoiadas por importantes órgãos e agências de fomento internacionais;
- iv) Na contramão deste discurso, há uma visão crítica, que tem como argumento a falta de engajamento das corporações com questões de desenvolvimento social e a utilização da situação para única e exclusivamente aumentarem suas influências, econômica e política, sobre os demais agentes, sejam Estado ou sociedade;
- v) A postura distanciada do pesquisador, ao reconhecer a existência de discursos diferentes, extremados e que não dialogam, viabiliza o

acesso ao processo de formação das estratégias de marketing voltadas para a base da pirâmide em um contexto social específico, amplo, e que considere aspectos não enviesados por um destes discursos;

vi) Neste cenário, o Brasil representa um importante país emergente, onde é possível observar estes fenômenos, já que existem estratégias voltadas para a base da pirâmide de grandes corporações sediadas em países centrais, e, paralelamente, governo e outros agentes da sociedade buscam atingir metas propostas de erradicação de pobreza através de programas não reconhecidos pelo discurso dominante.

vii) A abordagem de estratégia como prática social permite uma visão completa do processo descrito acima.

Com base nestes pontos destacados, é possível desenhar um *framework* para pesquisa sobre três vertentes distintas, como suporte ao método e melhor investigação dos objetivos propostos neste trabalho, como pode ser observado na figura abaixo.

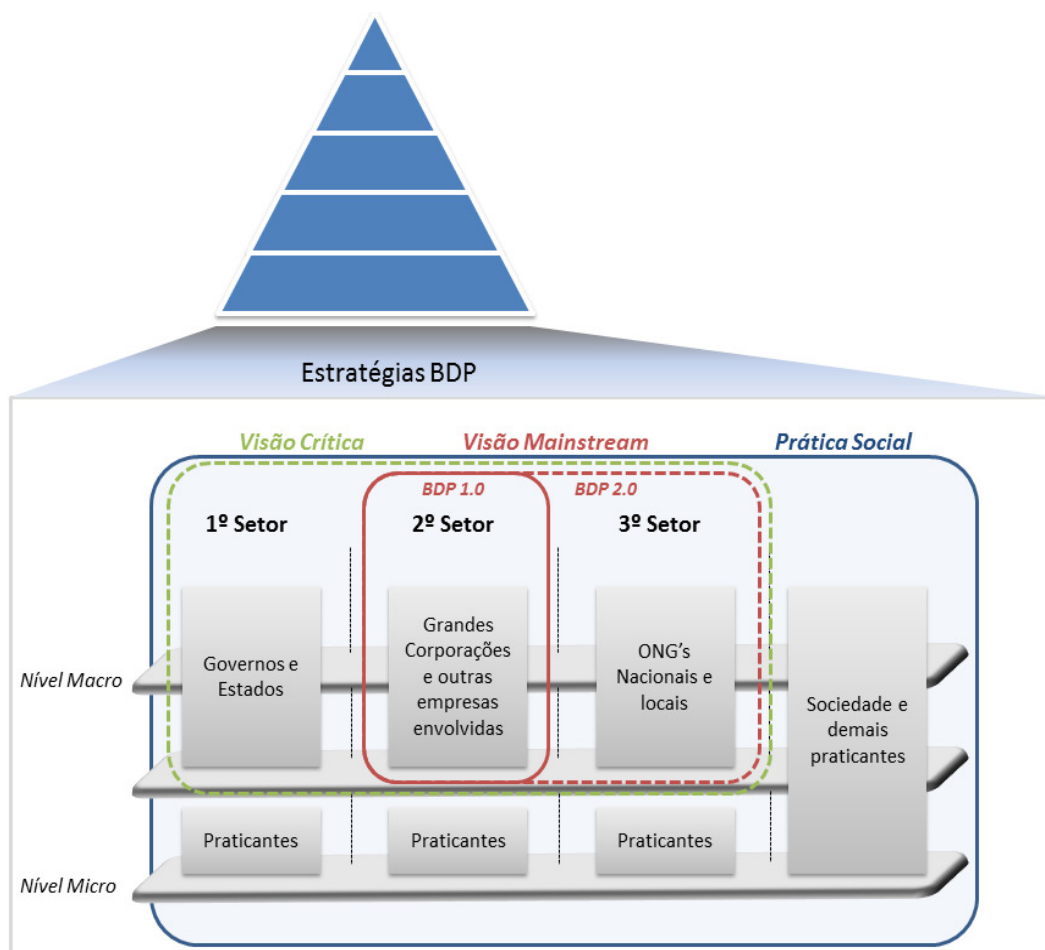


Figura 3: Representação do Framework da pesquisa

Com base nesta construção, é possível analisar a grande corporação, objeto de estudo da visão dominante, recorrendo a soluções da visão crítica sempre que necessário. Mais ainda, a visão de estratégia como prática social permite analisar como é perpetrada a estratégia sob o ponto de vista dos praticantes, e os impactos reais sobre os demais praticantes e a sociedade como um todo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos do presente trabalho, notadamente, o tipo de pesquisa a ser realizada, a forma pela qual os dados serão coletados e tratados e, por fim, as limitações do método adotado.

3.1 Considerações Epistemológicas

Antes de adentrar a escolha do método, faz-se necessário tecer algumas considerações relacionadas às principais opções filosóficas subjacentes aos métodos, especialmente no campo das ciências sociais. A ausência de qualquer avaliação de questões epistemológicas costuma significar legitimação passiva ou reprodução da ideologia dominante (RICHARDSON, 1999).

Correntes epistemológicas representam diferentes entendimentos de como é possível conhecer o mundo, ou seja, que tipo de interação deve existir (ou não existir) entre o pesquisador e o objeto de estudo (CARDOSO, 2006). Reconhecer o paradigma (ou corrente epistemológica) adotado em um estudo científico possibilita maior clareza de propósitos e justifica as escolhas metodológicas subsequentes. Inadequações e omissões relacionadas a questões filosóficas ou epistemológicas podem não somente comprometer a qualidade da pesquisa realizada (EASTERBY-SMITH et al, 1999), mas gerar malefícios importantes para a sociedade.

O debate filosófico nas ciências sociais pode ser representado por dois extremos, o positivismo e a fenomenologia. Enquanto a corrente positivista acredita na plena objetividade, buscando traçar relações de causa e efeito para criar e testar teorias relacionadas ao comportamento humano por meio do pressuposto da neutralidade científica, a fenomenologia não acredita na existência de uma verdade única, sendo subjetiva e governada por interesses do pesquisador. O pesquisador é visto como parte do objeto de estudo e a realidade é tida como construção social (ver quadro a seguir).

	Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Crenças	O mundo é externo e objetivo	O mundo é construído socialmente e subjetivo
	O observador é independente	O observador é parte daquilo que é observado
	A ciência é isenta de valores	A ciência é movida por interesses humanos
O pesquisador deve:	Focalizar os fatos	Focalizar significados
	Buscar causalidade e leis fundamentais	Procurar entender o que está acontecendo
	Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples	Olhar para a totalidade de cada situação
	Formular hipóteses e testá-las a seguir	Desenvolver ideias a partir dos dados através de indução
Os métodos preferidos incluem	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos
	Tomar grandes amostras	Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Quadro 1: Pressupostos extremos, Positivismo versus Fenomenologia

Fonte: Easterby-Smith et al., 1999.

Outras linhas epistemológicas mostram-se menos radicais, situadas entre os posicionamentos extremos. Este trabalho assume uma perspectiva mais próxima a fenomenológica, compartilhando a ideia de que a realidade é socialmente construída. Deste modo, e de acordo com os pressupostos compartilhados por pesquisadores vinculados ao conceito de estratégia como prática, não serão concentrados esforços em testar teorias e medir a frequência de determinados padrões, mas sim em buscar compreender as construções e significados que os indivíduos atribuem sobre suas experiências.

É importante observar que as escolhas de um pesquisador, inclusive o tema de estudo, são influenciadas por experiências pessoais e formação, que moldam uma maneira específica e pessoal de ver o mundo.

Apesar de a distinção entre os paradigmas filosóficos ser bastante clara, quando se trata de usar os métodos quantitativos ou qualitativos e definir as questões de concepção da pesquisa, essa distinção se desfaz. Pode haver uma mistura de métodos

(EASTERBY-SMITH et al, 1999), tornando necessário determinar a pesquisa realizada neste trabalho em relação às características do método.

Retomando o problema de pesquisa proposto, nota-se a intenção de uma investigação, em um contexto específico de atuação de uma grande corporação norte-americana no Brasil, sobre as motivações e as formas de utilização de estratégias de base da pirâmide. É proposta uma aproximação da estratégia sob uma visão de prática social, a fim de ir além das perspectivas clássicas do campo. A utilização de métodos qualitativos, mostra-se mais adequada para pesquisadores que admitem que as ciências sociais têm como principal objetivo compreender os acontecimentos diários, bem como os significados que as pessoas dão aos fenômenos (GIL, 2006).

A abordagem qualitativa permite que o pesquisador avalie percepções de diferentes atores, sobre determinado processo ou fenômeno. Além disso, a ausência de uma teoria a ser testada abre espaço para o surgimento de novos conceitos e ideias relacionados ao tema.

Neste sentido, é importante ressaltar ainda que o *framework* construído foi adotado como uma diretriz para a estruturação da pesquisa, mas não como um referencial a ser comprovado.

Neste caso, há relutância em aplicar os critérios de validade e confiabilidade, originariamente desenvolvidos com base nos pressupostos positivistas, às pesquisas próximas a fenomenologia em parte porque poderiam implicar na aceitação de uma realidade absoluta (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

Ainda assim, é necessário reconhecer os problemas e limitações da pesquisa qualitativa: (a) poucas são as tentativas de posicionar as concepções e condutas das pessoas entrevistadas em um contexto histórico ou estrutural; (b) comumente é adotada uma atitude não crítica quanto às concepções e consciência dos entrevistados (MERABET, 2007). Estando ciente destas questões, a pesquisa qualitativa é importante porque geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (VIEIRA, 2004).

3.2 Tipo de Pesquisa

Vergara (2009) propõe que pesquisas sejam categorizadas por um duplo critério. Segundo o primeiro, referente aos fins, a presente pesquisa é de natureza descritiva, posto que objetiva expor as características de um determinado fenômeno, no caso as estratégias de base da pirâmide à partir da compreensão de sua prática em uma economia emergente. Além disso, é uma pesquisa de natureza explicativa, uma vez que busca explicar, sob uma visão crítica, suas características e impactos, e exploratória. Os estudos exploratórios podem ter razão legítima para não possuir nenhuma proposição (YIN, 2005), uma vez que não possuem como objetivo a comprovação ou o teste das teorias estabelecidas, mas sim, neste caso, a exploração de dimensões não contempladas pelas literaturas crítica e dominante de estratégia e marketing.

Quanto ao segundo critério estabelecido por Vergara (2009), referente aos meios, a presente pesquisa é de campo, já que contou com a coleta de dados nos locais de ocorrência do fenômeno, documental, utilizando-se de documentos e números não acessíveis ao público, bibliográfica, por utilizar-se de fundamentos, tanto da literatura *mainstream* quanto da literatura crítica, para descrever o fenômeno.

Ainda em relação aos meios, foi realizado um estudo de caso único, um dos delineamentos mais adotados na pesquisa qualitativa em ciências sociais que é constituído pelo estudo amplo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2006), em uma empresa norte-americana do segmento de refrigerantes.

Yin (2005) argumenta que há a necessidade de estudo de caso quando se busca compreender fenômenos sociais complexos, uma vez que este permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

O estudo de caso, no entanto, é apenas uma das muitas formas diferentes de realizar pesquisa em ciências sociais. Yin (2005) compara com outras formas comuns para argumentar que o estudo de caso é adequado quando não se pode ter controle sobre

os eventos comportamentais, e há um foco direcionado a acontecimentos contemporâneos. Sua diferenciação em relação ao levantamento está na formatação da pergunta de pesquisa, e o tipo de investigação que esta propõe ao estudo.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 2: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
Fonte: Yin, 2005.

Deste modo, dado que o objetivo final deste trabalho é entender porque e como, sob uma perspectiva de estratégia como prática social, são praticadas as estratégias voltadas para a base da pirâmide da sociedade de corporações multinacionais norte-americanas no Brasil, e sabendo que se trata de um fato contemporâneo na conjuntura global, o estudo de caso mostra-se adequado como método de pesquisa.

A escolha da organização pesquisada baseou-se em alguns critérios considerados importantes para a investigação proposta, os quais:

- (i) Nacionalidade estrangeira, com sede localizada em um país do “centro”, no caso EUA, para que investigações de relação entre matriz e subsidiária pudessem ser observadas;
- (ii) A existência de estratégias voltadas para base da pirâmide social, preferencialmente representativas tanto do BDP 1.0 quanto do BDP 2.0;

(iii) Empresa com estrutura robusta, grande número de funcionários, presença nacional e força no varejo, dado que o foco da literatura dominante é a grande corporação;

(iv) Inserção em um mercado competitivo, para que pudessem ser observadas ações de concorrentes e compreender se as estratégias eram ativas ou reativas.

(v) Acessibilidade à empresa e entrevistados, fator fundamental quando observadas as restrições de tempo e abertura para novos contatos.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi inicialmente realizada através de pesquisa bibliográfica, dado que a empresa já foi tema de outros estudos, ainda que não neste âmbito específico. Os dados secundários, que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta (MALHOTRA, 2006), foram utilizados para a construção de um *overview* das ações da empresa, e maior esclarecimento de cada um dos critérios pré-estabelecidos e atendidos pela mesma. Estes dados estavam disponíveis em artigos acadêmicos, reportagens de revistas especializadas em negócios e jornais. Esta fase do campo durou cerca de um mês.

Com base neste panorama, foi elaborado um roteiro semiestruturado de entrevista que buscasse abordar as principais questões referentes ao assunto. É importante observar que após cada entrevista o roteiro era revisto, tanto por haver necessidade de adaptar o tipo de pergunta de acordo com a característica do entrevistado (isto é, da própria empresa, parceiros, varejistas, etc.) quanto pela necessidade de incluir novas questões antes não abordadas e que se mostraram relevantes durante o campo. Ainda assim, o formato semiestruturado prevaleceu, de modo a realizar sempre entrevistas focadas, isto é, nas quais o respondente era entrevistado por um período curto de tempo, as entrevistas eram espontâneas, em caráter de uma conversa informal, mas seguindo um conjunto de perguntas originadas do protocolo de estudo de caso (YIN, 2005).

É importante observar que o objetivo deste método não é obter uma grande amostra representativa em termos estatísticos. Pelo contrário, a profundidade e a riqueza de informações obtidas em poucas entrevistas são suficientes para uma visão exploratória. Uma vez que os pesquisadores estejam confiantes sobre compreensão do fenômeno explorado com o estudo de caso, outras pesquisas podem usar métodos dedutivos ao problema (BONOMA, 1985).

Os primeiros contatos buscados para realização da entrevista foram através de rede de contatos pessoal e profissional. Após as duas primeiras entrevistas com pessoas ligadas à empresa, a compreensão melhor das estratégias encontradas levou à descoberta de outras questões relevantes, e a partir daí foi necessário considerar outros tipos de praticantes que não membros da empresa, como é previsto em uma abordagem de prática social.

Desta forma, de acordo com os pontos mais relevantes descritos nas primeiras entrevistas, foram buscados novos contatos para serem entrevistados, sendo uma grande rede varejista, uma especialista em nutrição e duas ONG's parceiras da empresa nos projetos componentes da estratégia BDP. Estes contatos foram buscados via *websites*, telefone ou e-mail, todos encontrados a partir de buscas na Internet.

Ao todo foram realizadas nove entrevistas, na tentativa de obter uma visão que fosse a mais completa possível em relação às estratégias adotadas pela empresa voltadas para as classes de baixa renda. Esta fase do campo teve duração de três meses, e foi bastante influenciada pela dificuldade em agendar horários ou pela necessidade de remarcar-los.

<i>Identificação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Empresa</i>
E1	ex-diretor	ECB
E2	gerente	ECB
E3	diretor	ECB
E4	coordenador	ONG A
E5	assistente	ONG A
E6	diretora	ONG B
E7	instrutor	ONG B
E8	gerente de compras	Rede Varejista
E9	nutricionista	Pesquisadora

Quadro 3: Lista dos entrevistados

Esta visão completa da estratégia, contando com funcionários atuais e ex-funcionário, bem como com parceiros estratégicos, possibilitou uma verificação das informações coletadas, a fim de reduzir vieses comuns em entrevistas. As entrevistas duraram entre 30 e 70 minutos, e resultaram em cerca de 4 horas de entrevistas gravadas e transcritas em pelo próprio pesquisador, que contou ainda com anotações feitas durante o campo. Nem sempre foi possível gravar a entrevista, principalmente pela dinâmica do ambiente.

Além da realização das entrevistas, foi possível obter dados a partir de pesquisa documental, uma vez que foram cedidos documentos de uso interno importantes sobre direcionamento e relatórios com resultados do projeto realizado pela ONG A, em caráter de confidencialidade para análise, mas com autorização para publicação de dados, caso fossem relevantes para o estudo.

3.4 Limitações do Método

Para Easterby-Smith et al. (2009), a utilização de entrevistas com profissionais de diversos níveis gerenciais pode limitar os dados obtidos pela pesquisa. Normalmente, os objetos da pesquisa são mais poderosos que os pesquisadores e quase todos os gerentes estão numa posição na qual podem facilmente se recusar a prover informações para pesquisadores. Os gerentes também são peritos na condução de entrevistas face a face e

no gerenciamento de interações com outras pessoas, sendo assim capazes de gerenciar informações confidenciais com plena ciência.

Mesmo que a opção por realizar um estudo de caso único apresenta algumas limitações intrínsecas, principalmente quando comparado a formas quantitativas de pesquisa ou múltiplos estudos de caso – por parecer carente em rigor, comparabilidade e replicabilidade (BARZELAY, 1993) –, esse método é capaz de provocar insights que viabilizam pesquisas com base em estrutura conceitual nova ao destacar possíveis lacunas e começar a preenchê-las (SIGGELKOW, 2007), sendo o mais adequado à proposta deste trabalho.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos por meio da pesquisa realizada. Conforme indicado no capítulo destinado ao método de pesquisa, os diversos dados coletados foram analisados tomando como base o *framework* da pesquisa descrito na seção 2.5. É importante ressaltar, como visto na seção anterior deste trabalho, que o *framework* construído foi adotado como uma diretriz para a estruturação da pesquisa, mas não como um referencial a ser comprovado, em linha com as diretrizes qualitativas deste trabalho.

Na seção 4.1 é feita uma passagem sobre o desenvolvimento do mercado de refrigerantes no Brasil (dentro do setor de alimentos e bebidas). Em seguida, em 4.2 é introduzida a história da atuação no país da empresa estudada neste trabalho. Na seção 4.3 esta visão é expandida para o entendimento das estratégias de base da pirâmide dentro da ECB. Na seção 4.4 é abordado especificamente o projeto resultante desta visão de estratégia BDP. Por fim, na seção 4.5, o tema tratado é o relacionamento da empresa estudada com outras instituições. Busca-se deste modo abranger as principais questões usualmente endereçadas pela visão dominante, pela visão crítica e, em todos os casos, recorrendo a visão dos praticantes para ampliar ainda mais o horizonte da pesquisa e, como previsto, fugir da dicotomia *mainstream*-crítica.

4.1 O Mercado de Refrigerantes no Brasil

O mercado brasileiro de refrigerantes é um dos mais importantes dentro do setor de alimentos e bebidas. De acordo com informações oficiais divulgadas no site oficial da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR, ver ABIR 2011), foi vendido em 2008 um volume de 14,9 bilhões de litros. Este movimento gerou um faturamento de cerca de R\$ 20 bilhões para as empresas que compõem este mercado.

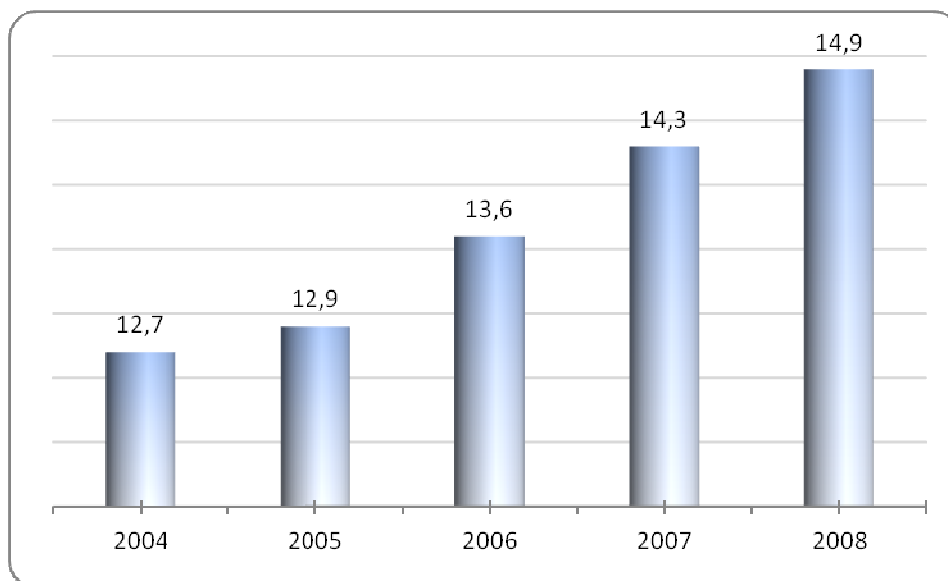


Figura 4: Mercado de Refrigerantes no Brasil - Volume de vendas (bilhões de litros)

Apesar do aparente contexto de alta concorrência, dado o alto número de marcas disponíveis, temos uma caracterização de oligopólio, onde poucos grupos concentram grande fatia do mercado.

Santos e Azevedo (2000) definem a composição do mercado separando as empresas que o compõe em dois grupos:

- i) O primeiro é formado por um pequeno número de grandes empresas detentoras de uma parcela um pouco superior a 70% do mercado. As empresas representantes deste grupo são Coca-Cola e Ambev (esta inclui Pepsi-Cola). Sua atuação tem dimensão nacional e internacional, sua produção é feita em larga escala, ambas têm um forte esquema de distribuição e investem altas quantias em propaganda.
- ii) O segundo grupo é formado por fabricantes menores, empresas regionais e muitas vezes de fabricação artesanal, constituindo um grande número de pequenas empresas que possuem parcelas reduzidas de mercado.

Este primeiro grupo atuou historicamente com ampla vantagem sobre os demais, até que na década de 1990, com a substituição em larga escala do uso de garrafas retornáveis de vidro pelas embalagens de PET descartáveis, houve um importante crescimento do segundo grupo. Isto porque a logística de distribuição das embalagens de vidro constituía uma barreira à entrada, sendo necessária grande capacidade de articulação das empresas com a rede de distribuição para levar o produto aos pontos de venda e, sobretudo, recuperar os vasilhames para posterior reaproveitamento (SANTOS E AZEVEDO, 2000).

Ainda assim, há uma vasta diferença em termos de faturamento e capacidades entre os grupos, resultando em uma concentração de poder muito forte no primeiro deles. Este quadro, segundo a Associação dos Fabricantes de Bebidas do Brasil (ver AFREBRAS, 2011) incorre em vantagens políticas e econômicas para estas grandes empresas, desde o não recolhimento de impostos até espaços mais atrativos nas gôndolas de supermercados.

No que tange às vantagens econômicas, é possível exemplificar esta desvantagem concorrencial utilizando como exemplo os canais de distribuição. Tradicionalmente estes são divididos em três segmentos, sendo i) supermercados, ii) padarias/mercearias e iii) bares/restaurantes. Geralmente o segundo segmento, padarias/mercearias é o mais independente dos grupos dominantes, sendo justamente onde há maior abertura para comercialização das marcas de refrigerantes regionais.

Nos outros canais a situação é mais complicada para as empresas de menor porte. Nos supermercados a situação é desvantajosa para os fabricantes menores, já que há uma disputa intensa por gôndolas e merchandising. Estas empresas não são capazes, financeiramente, de fazer parte deste “mercado”. Além disso, no canal de bares/restaurantes a entrada é quase impossível para as empresas menores, dado que é comum neste mercado a prática de contratos de exclusividade. A empresa de bebidas disponibiliza infraestrutura e em troca o estabelecimento comercializa exclusivamente produtos do seu portfólio.

Já em relação às questões políticas, este mercado apresenta pontos ainda mais relevantes para compreensão do cenário de concorrência. Por exemplo, os grandes grupos deste setor no Brasil estão entre os maiores doadores da iniciativa privada para

campanhas eleitorais, chegando a um caso mais recente onde curiosamente um dos grupos – essencialmente capitalista – patrocinou o partido comunista, do então ministro do esporte. Pouco tempo depois este grupo tornou-se patrocinador da Copa do Mundo que será sediada no Brasil.

Ainda que estas doações não tenham uma contrapartida declarada, a AFREBRAS (ver AFREBRAS, 2011) discute em seu site a não existência de cobrança de PIS e Cofins para embalagens pequenas das grandes empresas, enquanto as tubaínas (fabricantes menores) não possuem qualquer benefício fiscal. Esta questão torna-se particularmente importante dada a guerra de tubaínas ocorrida no Brasil, abordada na próxima seção.

Outro ponto relevante para entendimento deste mercado é a indefinição por parte do governo na atuação junto a este setor. Por um lado são feitas campanhas contra o consumo do produto, e o refrigerante está incluído na categoria de “alimentos não-saudáveis” de relatórios do Ministério da Saúde e na legislação do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (CONAR) – sendo, por exemplo, proibida a veiculação de propagandas voltadas ao público infanto-juvenil que oferecem brindes em troca do consumo do mesmo. Por outro são concedidos incentivos fiscais substanciais, que variam desde questões referentes ao uso de embalagens de vidro na distribuição até a instalação de fábricas e unidades de produção em Estados.

Há ainda outra questão, ainda mais polêmica, que envolve este mercado: o uso de recursos naturais. Fora as utilizações industriais de diferentes tipos de materiais, comuns aos mais variados setores, dados publicados no site da empresa analisada neste trabalho mostram que para cada litro de refrigerante produzido, são consumidos 2,08 litros de água. Ainda mais graves do que este fato são as acusações de apropriação indevida de lençóis freáticos e contaminação acima dos níveis permitidos na cidade de Kerala, na Índia (JAISWAL, 2007).

Ao passo que são investidos altos montantes em programas de responsabilidade social, estratégias de base da pirâmide – e na própria comunicação institucional destes – é cabível uma reflexão sobre a neutralidade política e de poder proposta pela literatura dominante, replicada por praticantes e acadêmicos, fato especialmente preocupante quando a análise se dá em países emergentes. Para Jaiswal (2007), por causa de questões como estas é muito comum que quando grandes corporações multinacionais procuram estender sua presença para a base da pirâmide elas acabem gerando mais malefícios do que benefícios.

4.2 A Empresa ECB

Criada nos Estados Unidos no final do século XIX, a empresa ECB está presente no Brasil desde 1942. Esta representa uma das quatro maiores operações do grupo, cuja presença é global. Sua chegada ao país se deu no contexto da segunda Guerra Mundial e da expansão da cultura e dos negócios norte-americanos, especialmente após o então presidente Getúlio Vargas ter baixado um decreto modificando o uso de aditivos químicos em refrigerantes no país e, conseqüentemente, permitindo a comercialização do principal produto da empresa (CAMPOS, 2003 *apud* SAUERBRONN, 2009).

Atualmente, como líder de mercado, sua atuação no Brasil se dá através de 16 grupos empresariais independentes, chamados fabricantes autorizados, responsáveis pela elaboração e distribuição dos produtos aos pontos de venda. Considerando a *holding* e os fabricantes autorizados, a ECB gera 53 mil empregos diretos e mais de 500 mil indiretos.

Ao longo de sua trajetória de negócios no país, a expansão da EBC está associada também à constituição de relações locais relevantes em termos sociais e políticos, desde a década de 60. Uma parte expressiva dos fabricantes autorizados no Brasil é comandada por famílias de políticos importantes, em termos regionais e nacionais (SAUERBRONN, 2009). Com base em uma poderosa estrutura logística, a ECB está presente em cerca de um milhão de pontos de venda no país, através de diferentes tipos de canais de distribuição.

Os anos de 1992 a 1996 foram determinantes, dada a expansão pela qual passou o mercado de refrigerantes como resultado da implementação do Plano Real (SANTOS E AZEVEDO, 2000). Aquele programa de estabilização da economia permitiu um aumento da capacidade de compra da população de baixa renda e conseqüentemente as vendas de refrigerante cresceram em um nível histórico de 41,93% (SAUERBRONN, 2009). A partir do ano de 1998 houve uma desaceleração do consumo, devido à recessão econômica iniciada em 1997 (SANTOS E AZEVEDO, 2000). Em paralelo, a mudança da tradicional embalagem retornável de vidro pelas garrafas PET gerou uma mudança na estrutura funcional do mercado, que era caracterizado por (CAMPOS FILHO E MASSA, 2006):

- i) Complexa estrutura de distribuição das embalagens retornáveis, devido à necessidade de armazenamento, lavagem e logística reversa;
- ii) Consumidor fiel, já que o vasilhame retornável gerava custos mais altos em caso de escolha de produtos diferentes;
- iii) Requisitos de capital elevados para iniciar um novo parque de produção;
- iv) Economias de escala, uma vez que a garrafa de vidro era reutilizável, seu custo de fabricação unitário era diluído com a maior produção de refrigerante, ao longo de suas utilizações;

O fim destas características no mercado derrubou barreiras de entrada que foram benéficas para a ECB ao longo de décadas. Houve o crescimento de empresas de menor porte – chamadas tubaínas – que em pouco tempo ganharam fatia considerável de mercado, competindo especialmente via preço. Como forma de impedir este crescimento de participação de mercado, a ECB reduziu preços de seus produtos em todo o país, especialmente no Nordeste, além de ter reduzido custos de distribuição, chegando até mesmo a recomprar operações franqueadas (GERTNER ET AL, 2005). Ainda que tenham sido ações efetivas em termos de recuperação de mercado – à época a ECB chegou a 50% de participação – estava ocorrendo um comprometimento grande em relação à lucratividade. Isso resultou em elevada pressão da *holding* dos EUA sobre a subsidiária brasileira.

A ECB passou a competir em outros sabores de refrigerante, que não o do produto principal da empresa. Lançou novos produtos, além da compra de algumas marcas locais de tubaínas bem sucedidas e famosas (GERTNER ET AL, 2005).

Neste contexto, a literatura dominante de marketing não é suficiente para explicar a orientação estratégica e as (re)ações da ECB. O surgimento e o forte crescimento das tubaínas fizeram com que as mesmas ganhassem relevância no mercado nacional de refrigerantes. A vocação regional e o baixo preço caracterizaram essas marcas menos poderosas como o mercado de “pobres”, fazendo com que as mesmas ganhassem forte apelo popular, o que afetou substancialmente a posição da ECB.

Fez-se necessário à ECB recuperar sua legitimidade, isto é, sua aceitação social, cultural e política (JOHNSON ET AL., 2006). Esta situação da ECB no contexto brasileiro evidencia a importância de estratégias de ‘não-mercado’ para grandes corporações. É possível recorrer ao conceito de megamarketing (KOTLER, 1986), ignorado pelas literaturas de marketing e estratégia, para uma melhor análise destas estratégias, uma vez que este ressalta a dimensão política dos mercados, considerando questões de poder.

Além dos tradicionais quatro P’s do marketing (preço, produto, praça e promoção), as estratégias de marketing devem levar em consideração outros dois aspectos: poder e relações públicas (KOTLER, 1986).

No âmbito de poder, é necessário considerar partes envolvidas direta ou indiretamente nas atividades da corporação que tenham capacidade de facilitar – ou pelo menos não impedir – suas estratégias.

“The megamarketer must often win the support of influential industry officials, legislators, and government bureaucrats to enter and operate in the target market. (...) The company must identify the people with the power to open the gate. It must determine the right mix of incentives to offer. Under what circumstances will the gatekeeper acquiesce? Is legislator X primarily seeking fame, fortune or power? How can the company induce this legislator to cooperate?” (KOTLER, 1986, p.120)

Dado que a ECB conta desde o início de suas operações com forte estrutura logística, a compra de marcas bem-sucedidas de tubaínas não está relacionada a ganhos de produção ou distribuição, mas sim à recuperação da posição política da empresa no cenário regional. Isto é particularmente perceptível quando observado que estas marcas de tubaínas não estão presentes no portfólio de produtos no site da empresa, o que sugere uma estratégia de enfraquecimento destas marcas em detrimento da marca principal.

É curioso notar que em algumas situações de aquisição, as marcas de tubaínas eram líderes de mercados regionais, à frente da ECB. A junção de marcas sob o domínio da mesma empresa, ainda que fosse geradora de alta concentração de mercado, foi aprovado sem restrições e por unanimidade em todos os casos pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), órgão do governo responsável pela regulamentação da concorrência no país, mostrando a força da ECB em enfrentar este tipo de julgamento.

Por outro lado, mesmo com o cenário de aquisições, o apelo popular sobre as tubaínas é elevado em suas regiões de origem, especialmente entre as classes mais baixas, fato que de algum modo representa um impedimento à retirada das mesmas do mercado pela ECB. A importância da gestão da opinião pública é bem representada no âmbito de relações públicas de megamarketing.

“Whereas power is a push strategy, public relations is a pull strategy. Public opinion takes longer to cultivate, but when energized, it can help pull the company into the market. (...) Before entering a market, companies must understand the community’s beliefs, attitudes and values. After entering, they need to play the role of good citizen by contributing to public causes, sponsoring civic and cultural events, and working effectively with the media.” (KOTLER, 1986, p.120)

Neste aspecto é relevante observar que algumas iniciativas estratégicas importantes para os propósitos deste estudo foram adotadas pela ECB na época do confronto com as tubaínas, como a criação de um instituto próprio para lidar com questões de Responsabilidade Social, além do aumento do patrocínio a eventos e festas regionais. Isto representou um claro movimento da ECB em busca de um aprofundamento de relação com a sociedade, à frente de uma estratégia de fortalecimento regional da marca e de seu produto principal em detrimento das marcas de tubaínas locais.

Para Gertner et al. (2005), a solução definitiva encontrada pela ECB para vencer a batalha contra as tubaínas foi o relançamento das garrafas de vidro voltadas para públicos de classes baixas, especialmente consumidores das classes C e D. Seu custo unitário reduzido, somado ao incentivo fiscal existente para este tipo de embalagem, tornava o preço final competitivo com o praticado pelas tubaínas, além de o modelo retornável gerar maior lealdade do consumidor. Dado que são elevados os custos de logística, lavagem e armazenagem das garrafas de vidro, há suspeitas sobre um subsídio da própria empresa visando à fidelização do consumidor de baixa renda.

E as contínuas repercussões desta batalha sugerem que a mesma está longe de ter um fim. A ECB acusa que as empresas de menor porte sonegam impostos para serem capazes de manter os preços baixos. Por sua vez, a ECB é acusada de abuso de mercado e práticas desonestas.

Esta breve contextualização da atuação da empresa ECB no Brasil é capaz de retratar um movimento, em especial na última década, direcionado à aproximação deste segmento de mercado. Sauerbronn (2009) argumenta que o movimento de expansão de orientações estratégicas como RSE, no Brasil, está diretamente relacionado ao interesse em reconhecer uma crescente atuação das empresas na sociedade sob o argumento de que o Estado não deve mais ser considerado o único ator capaz de atender às necessidades públicas e sociais. As estratégias praticadas na empresa ECB são detalhadas nas próximas seções.

4.3 Estratégias de Marketing na empresa ECB

Antes de abordar as estratégias de marketing adotadas pela ECB, é interessante observar as particularidades do discurso dominante nas literaturas de estratégia e marketing. Discursos dominantes costumam influenciar em grande parte tanto o que estrategistas e gerentes veem e manifestam verbalmente como também como veem e manifestam sobre a realidade.

Sob forte influência dos discursos dominantes em estratégia, um dos discursos dominantes na área de marketing passou a ser o de orientação para o mercado (OPM). Em outras palavras, as pressões para tornar marketing ‘efetivamente’ estratégico na era

da globalização, levaram gerentes e estrategistas a priorizarem a geração de inteligência de mercado para compreender e atender às necessidades atuais e futuras dos clientes (JAWORSKI E KOHLI, 1993). A identificação antecipada destas necessidades, sob uma perspectiva de inteligência de mercado, faz com que a empresa seja capaz de definir estratégias que resultarão na aquisição e uso de recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável (DOBNI E LUFFMAN, 2000).

Apesar de o conceito de orientação para o mercado desafiar o conceito de orientação para o cliente, um de seus componentes centrais é a orientação para o consumidor (NARVER E SLATER, 1990). Essa orientação assume como verdade a ideia de ‘soberania do consumidor’, não apenas contribuindo para o discurso de que empresas que têm o consumidor em primeiro lugar apresentam melhor desempenho como também gerando e difundindo o discurso de que o consumidor é soberano e construindo o julgamento ético das práticas de marketing (D’ANGELO, 2003).

Como visto na revisão da literatura desta dissertação, a chamada “era da orientação para o mercado” é uma promessa não realizada – especialmente no que diz respeito à ideia de que o âmbito de estratégia de marketing tornou-se obsoleto. Também a orientação para o consumidor, componente central deste conceito, continua sendo um problema uma vez que as necessidades dos consumidores costumam ser ‘entendidas’ e atendidas dentro do que as próprias empresas estão interessadas em negociar (em geral dentro de um contexto de assimetria de poder).

Ainda assim estes discursos são amplamente aceitos e difundidos, conferindo ao marketing um caráter retórico cujas implicações são sérias no que se refere à veracidade da proposta e de estratégias focadas na base da pirâmide ou de RSE. Em termos práticos, as estratégias de base da pirâmide de corporações estrangeiras em economias menos desenvolvidas tornam-se problemáticas.

A falta de visão crítica a respeito do conceito de OPM e ao caráter discursivo da disciplina de marketing permite que estrategistas privilegiem questões específicas sobre o mercado, em detrimento de questões mais relevantes sob a perspectiva de marketing. No caso da ECB é possível perceber esse tipo de viés, principalmente no que diz respeito à posição privilegiada alcançada pelo principal produto da empresa no país.

“Hoje, quando a gente olha, a gente só perde em termos de penetração pra geladeira e pra televisão. Em todas as casas tem geladeira, televisão e nosso produto. Está muito presente na vida das pessoas, e sempre foi assim. Quando a gente olha essa divisão por classe social, esse quadro não muda muito. Óbvio que há diferenças, nas classes altas é um pouco maior, mas mesmo nas classes C e D a penetração do nosso produto é muito alta. Então tem um desafio aí que é muito mais frequência, fazer com que as pessoas consumam mais, aumentar o *per capita*, né, do que simplesmente aumentar a penetração.” (E2)

Há uma pressuposição, dado o cenário de alta penetração, que as necessidades do mercado estão sendo atendidas – a empresa traduz que o produto faz parte ‘naturalmente’ das vidas das pessoas. Segundo o informante, atender melhor às necessidades do mercado significa aumentar a frequência de consumo. Aumentar a frequência do consumo em classes de renda mais baixa significa, na prática, bloquear a aquisição de produtos concorrentes; além disto, cabe destacar que os efeitos de viciamento e de obesidade causados pela ingestão do produto em excesso não são problematizados pela subsidiária da ECB no Brasil.

Isto se torna especialmente preocupante quando, observando o contexto global, se percebe uma atitude diferente por parte do consumidor. Essa declaração sugere que o âmbito de estratégia de marketing não detém o necessário poder dentro da ECB (em nível de subsidiária). Em outras palavras, este argumento sugere que o princípio fundamental de ‘soberania do consumidor’ está longe de ser reconhecido. Na prática, a estratégia de marketing acaba sendo muito diferente do que os discursos da disciplina de marketing e do conceito de orientação para o mercado assumem e prescrevem.

Essa declaração sugere também que os discursos contemporâneos de RSE e de Base da Pirâmide são menos poderosos na subsidiária brasileira da ECB do que as práticas controversas que desafiam o princípio de soberania do consumidor. Granato e Xavier (2009) argumentam que há um movimento mundial de queda no consumo de produtos com alto teor calórico, decorrente da busca do consumidor por produtos naturais e saudáveis que promovem bem-estar, ajudam a evitar obesidade e outras doenças relacionadas à ingestão excessiva de açúcar e gordura. Segundo os autores,

refrigerantes e alimentos de “*fast food*” passaram a ser associados pelas autoridades de saúde em diferentes países e mesmo em organizações transnacionais, a ganho de peso e obesidade, especialmente entre crianças e adolescentes. Nos EUA, por exemplo, o consumo de refrigerantes foi proibido nas escolas, medida que vem se estendendo também a outros países. No Brasil a questão também tem sido tratada com rigor pelas autoridades. O Ministério da Saúde investiga o nível de consumo de refrigerantes como um dos fatores importantes na pesquisa para elaboração do VIGITEL – Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico.

A preocupação com a atuação das grandes corporações do mercado de alimentos vem ganhando evidência em debates na academia. É percebido e questionado o aumento da disponibilidade de alimentos altamente calóricos e ‘vazios’ em termos nutricionais (NESTLE, 2000) em paralelo à utilização de estratégias de comunicação cada vez mais direcionadas ao público infanto-juvenil, posicionando estes produtos em filmes, shows, músicas, videogames, ações virais, patrocínio a esportes populares ou até mesmo promoções conjuntas com outros produtos voltados a esse público (HARRIS ET AL., 2009). A busca pela ‘naturalização’ deste tipo de alimento na dieta desde os primeiros anos de vida é alarmante especialmente quando analisados os principais componentes das receitas. No caso dos refrigerantes, há alta quantidade de açúcar refinado e cafeína entre os principais ingredientes, substâncias essas que podem gerar uma série de vícios e aumento no consumo de gorduras (MILJKOVIC E NGANJE, 2008), gerando os já mencionados problemas de saúde.

Sob uma perspectiva de estratégia como prática social ainda não reconhecida pela literatura europeia de estratégia como prática social, o pesquisador no Brasil deve reconhecer a existência e a importância de diferentes tipos de “praticantes” relacionados à base da pirâmide, não apenas os gerentes das grandes corporações. A questão central não está somente em criticar o gerente e as grandes corporações, como sugerido por autores mais críticos que tomam a posição dos consumidores indefesos. Outros praticantes não deveriam ser tratados como meros *stakeholders* pela literatura *mainstream*, nem menosprezados. Um “praticante” de fora da grande corporação que foi entrevistado afirmou que o impacto de estratégia focada no aumento da frequência de consumo deste produto pode gerar sérios malefícios à saúde.

“O padrão alimentar tem apresentado mudanças, decorrentes do maior consumo de alimentos industrializados, em substituição às tradicionais comidas caseiras. Estas transformações fazem parte de um novo estilo de vida adotado nas grandes metrópoles, onde a falta de tempo, e a praticidade de alguns alimentos semi-prontos vem ganhando destaque. Essa mudança na alimentação tem acarretado um consumo excessivo de alimentos gordurosos, açucarados, e bebidas açucaradas (com elevado índice glicêmico) e à ingestão reduzida de cereais e/ou produtos integrais, frutas *in natura* e verduras, os quais são fontes de fibras, vitaminas e minerais. Estudos toxicológicos têm comprovado a ocorrência de alergias, distúrbios gástricos, mutações gênicas e câncer provocados pelos corantes artificiais encontrados em alimentos industrializados como os refrigerantes.” (E9)

Sobretudo quando tratados os hábitos alimentares da população de baixa renda, que possuem carências maiores em relação à renda, informação e acesso, esta estratégia de aumento da frequência de consumo se mostra bastante controversa dado que a ECB se diz preocupada em gerar desenvolvimento para este segmento. O entendimento de desenvolvimento, na visão dos estrategistas da ECB, está fundamentado na questão econômica: o desenvolvimento da comunidade está atrelado ao desenvolvimento de negócios locais da empresa.

“A gente vai desenvolver a comunidade ao criar projetos ou mecanismos onde a ECB consiga desenvolver negócios nessas comunidades mais humildes.” (E2)

Em resposta a esta preocupação da sociedade relativa ao consumo do produto, a ECB criou em seu *website* corporativo uma seção intitulada “Esclarecendo Boatos e Mitos”, onde contra-argumenta algumas críticas ou dúvidas relativas ao conteúdo do produto.

É importante notar que o portfólio da empresa conta com produtos como chás, bebidas isotônicas e sucos, que geram impactos menos sérios em relação à saúde. No

entanto, não há estratégia específica de penetração destes produtos nas classes baixas. Curiosamente, a estratégia de penetração se restringe ao produto que tem impactos controversos sobre a sociedade.

Segundo estrategistas da ECB, a necessidade de aproximação das classes baixas sempre fez parte do negócio principal da empresa.

“O produto não tem uma marca que foi sempre muito elitizada e depois virou popular. Não, sempre foi bastante utilizada porque a gente sempre teve uma estratégia de... qualquer coisa que a gente faça, a gente sempre fez a marca estar disponível para todo mundo com todas as opções e versões. Então a embalagem pequenininha, a garrafa pequenininha, é o vidro pequenininho, quando até a gente renovou a estratégia de vidro familiar a gente tem a garrafa de vidro que fez um sucesso danando. Então, ela sempre esteve lá, como sempre teve estratégia voltada para a baixa renda.” (E3)

É interessante notar que ao partir do desafio de tornar o produto acessível para aumentar o consumo, prevalece um entendimento de que estratégia de marketing serve para otimizar a gestão do chamado *mix* de marketing. Em outras palavras, o âmbito de estratégia de marketing se subordina ao nível da gerência, o qual é governado pelo frágil princípio de soberania do consumidor. Este paradigma despreza o poder político da grande corporação e é dominante na área de marketing desde a década de 1960 (ver KOTLER, 1964). Estratégia de marketing, sob esta perspectiva, se resume a fornecer a melhor combinação de preço, produto, praça (distribuição) e promoção (comunicação) para atingir o público-alvo e maximizar os lucros da empresa.

Como forma de recuperar a visão estratégica nas decisões de marketing da empresa, especificamente aquelas que envolvem questões de cunho social, foi criada na ECB a diretoria de Negócios Sociais.

“O objetivo (...) é gerar negócio ao mesmo tempo em que a gente desenvolve economicamente as comunidades em que a gente atua. Esse é o objetivo da área de Negócios Sociais.” (E2)

A construção desta diretoria é recente, datada de 2009, e sua estrutura é enxuta, contando com apenas três funcionários. Ainda assim, a atuação desta área é ampla, dado que conta com parcerias com os fabricantes autorizados e ONG's que contribuem principalmente com inteligência sobre mercados regionais e estrutura para implementação de estratégias, além de serem ponto fundamental para viabilizar a aproximação da ECB às comunidades da base da pirâmide.

É importante observar que, ainda que não estejam presentes no discurso dos informantes, é possível notar questões mais amplas relacionadas ao poder político da ECB em sua estratégia de atuação. Nestle (2000) trata dos contratos de exclusividade assinados entre colégios e grandes empresas de refrigerante nos EUA para comercialização de marca única para todos os alunos. As implicações deste tipo de contrato vão além da presença da marca desde cedo na vida dos alunos, e colocam a escola em uma posição de estimuladora do consumo de refrigerantes. A atuação da ECB no Brasil segue a mesma estratégia em alguns casos. Recentemente, em agosto de 2010, foi assinado um contrato de exclusividade entre a empresa e a Uniube (Universidade de Uberaba), devendo a ECB disponibilizar melhor infraestrutura para os espaços de alimentação, enquanto a Uniube garante exclusividade da marca em seus dois campi. A solidificação da venda para o público jovem é apenas a parte mais perceptível deste tipo de ação. Através da exclusividade no campus, a empresa é capaz de atingir através de merchandising todos os alunos, até mesmo os que compõem o público que usualmente não é alcançado pelos métodos tradicionais de propaganda. Além disto, é criada uma atmosfera dentro das escolas e universidades favorável ao consumo dos refrigerantes, fazendo com que questionamentos sobre seus impactos às questões de saúde pública sejam cada vez mais raros (NESTLE, 2000).

Neste cenário, é visível a existência dos P's adicionais tratados no conceito de megamarketing (KOTLER, 1986). Se por um lado há forte relação entre o poder político da ECB e sua entrada em ambientes de educação com contratos de exclusividade, por outro é visível uma preocupação da empresa com o gerenciamento da opinião pública, notoriamente presente nas contrapartidas oferecidas neste tipo de contrato, favorecendo a criação de um ambiente pró-refrigerante.

4.4 Estratégia BDP na Prática

Como visto na revisão da literatura (seção 2 deste trabalho), os primeiros estudos que descreviam a população de baixa renda como um mercado importante e os pobres como consumidores não são recentes; apenas a partir da publicação do trabalho de Prahalad e Hart (2002) é que debates em estratégias de marketing se voltaram para esta área.

O conceito original, de forma sucinta, previa que a base da pirâmide era um mercado inexplorado, com grande poder de consumo, e que as empresas – especialmente as grandes corporações de economias avançadas que operam em economias menos desenvolvidas – deveriam incluí-la no mercado, como segmento consumidor. Estas estratégias gerariam lucro para as mesmas, além de desenvolvimento social para a base da pirâmide em diferentes países e regiões.

Naquela época, no entanto, o conceito não era ainda explorado pela ECB. Ainda assim, há um consenso nos dias atuais que esta orientação sempre foi predominante na empresa, o que explica não ser necessária uma orientação específica para tal. Como o desafio da empresa sempre foi estar disponível para o maior número de consumidores e a configuração de domicílios do Brasil apresenta atualmente cerca de metade deles classificados com renda familiar na faixa de classe C, as estratégias sempre estiveram orientadas para este segmento.

“Quando você olha um cenário, classe C hoje tem 50% da população, obviamente é quase como se eu falasse que representa 50% da demanda.” (E2)

No entanto, este crescimento de consumo nas classes mais baixas é recente. Em um contexto de crise global entre 2007 e 2008, somado ao sucesso de programas de distribuição de renda no Brasil, como o programa Bolsa Família abordado anteriormente, houve uma forte migração de domicílios da classe D para a classe C. Isto por sua vez, adicionado a uma política de expansão de crédito, gerou uma explosão de consumo no país, fazendo com que as atenções de praticantes e pesquisadores se voltassem para este segmento.

A partir deste momento a empresa ECB montou grupos de trabalho para estudar o fenômeno, lançando mão de ferramentas como pesquisas de mercado e até mesmo vivência em famílias de classe C e trabalho com antropólogos para entender os comportamentos de consumo. Os resultados obtidos foram uma visão da realidade destas famílias que, por mais que tivessem o consumo impulsionado pelo crédito, viviam em contextos de grandes carências sociais.

“Classe média no Brasil, oficialmente, é quem ganha a partir de 1.100 reais por família, quatro pessoas. Ou seja, uma empregada doméstica com um porteiro, juntos, dois filhos, isso é uma família de classe média (...). Então tem um... um paradoxo aí muito relevante, quer dizer, a classe média vive na favela, essa classe média do Brasil é a classe que vive na favela, sem condições de saneamento, sem escola legal, sem posto de saúde. E ao mesmo tempo, é uma classe média que “tá” comprando “pra caramba”.” (E3)

De acordo com o depoimento dos entrevistados os resultados levantados pelos grupos de trabalho levaram a empresa a uma orientação social em sua estratégia, antes mesmo de se conhecer a literatura acadêmica contemporânea focada na base da pirâmide.

“Então o que a gente entendeu? Que a gente poderia participar já que a gente é tão presente na vida de todo mundo, e a gente é tão capilar também. Tem um dado (...) que é muito legal, que a gente “tá” presente em mais ou menos um milhão de varejos, que é noventa e tantos por cento do varejo do país. Então, por que a gente não usa essa força pra ajudar a construir um futuro melhor pra essas pessoas?” (E3)

Sob uma perspectiva de estratégia como prática social, é interessante observar que os discursos contemporâneos focados na base da pirâmide foram traduzidos pela ECB como uma “oportunidade” para ampliar ou legitimar estratégias que poderiam ser tratadas como controversas antes da emergência da ideia de que grandes corporações

devem assumir responsabilidades que antes eram atribuídas ao Estado ou governos. A empresa usou a literatura contemporânea de estratégia e de marketing para abraçar e legitimar o conceito de base da pirâmide 2.0, desenvolvido na mesma época, em 2008. Este conceito é particularmente interessante, sob uma perspectiva crítica, porque acentua o princípio de soberania do consumidor. Foi então criada a área de Negócios Sociais da ECB no Brasil, a fim de tratar destas questões e desenvolver um projeto cuja atuação permitisse à empresa ingressar neste tipo de estratégia.

É importante ressaltar que a área de Negócios Sociais também adquiriu conhecimentos sobre as teorias de base da pirâmide 1.0. No entanto, como dito anteriormente, há um consenso na empresa de que este tipo de estratégia – vender para as classes da base – é uma orientação que faz parte da história da empresa no Brasil, não sendo necessário tratá-lo como original, inovador ou prioritário.

“É, obviamente o meu papel, o papel da área de Negócio Social, foi levar mais conhecimento sobre essa inovação, sobre essa nova é ... o base da pirâmide 2.0. Porque a 1.0 todo mundo é professor aqui, está no DNA da empresa.”

(E3)

No entanto, mesmo que se considere, nesta visão simplista do conceito de BDP 1.0, uma ‘vocação’ para vender para as classes baixas, não há este alinhamento com a cadeia de valor da empresa. Para verificar de que forma esta estratégia chegava ao consumidor, foi necessário investigar a atuação de um varejista, e sua relação com as estratégias da ECB. Para isso, buscou-se entrevistar então a gerente de compras da maior rede de supermercados da Região dos Lagos do Rio de Janeiro, que conta com dez lojas espalhadas entre as diferentes cidades desta área, lidando com públicos populares e, especialmente em alta temporada, com clientes de mais alta renda. Ainda que seja notável o esforço da ECB em termos de diversificação de embalagens, não existe qualquer tipo de esforço de vendas orientado para o varejo, ficando à critério exclusivo do varejista o produto disponível para o cliente.

“A gente só tem o pedido de compra, normal. Não tem nenhuma instrução deles. A gente faz o pedido semanal, e compra basicamente todo o mix da ECB. A gente vê o quanto precisa e pede. Eles só têm o promotor que

organiza produtos no ponto de venda, mas a gente compra de acordo com o que temos necessidade.” (E8)

A compreensão da ECB do conceito de BDP 1.0 está bastante próxima da autocrítica feita por Simanis e Hart (2008) em relação ao mesmo conceito. Segundo os autores, a corrida em busca da “fortuna” que existe na base da pirâmide proposta pelo modelo fez com que as grandes corporações apenas se limitassem a gerar estratégias de entrada rápida em novos mercados, perdendo de vista a perspectiva das reais necessidades da base da pirâmide.

Como visto anteriormente, a questão política retratada nos âmbitos de poder e relações públicas do megamarketing foram mais determinantes no caso da ECB. Sua crescente atuação junto ao segmento de baixa renda, desde o patrocínio a eventos regionais até ações de responsabilidade social, parece ter uma relação muito mais forte com a necessidade de recuperação da legitimidade e da posição política no mercado do que com qualquer pretensão de desenvolver ou responder às necessidades da base da pirâmide.

Além disto, no caso brasileiro, a transformação ocorrida na base da pirâmide à época – que estimulou o poder de consumo neste segmento – foi efetuada pelo governo do país, o que põe em xeque a ‘responsabilidade’ ou autoridade legítima de corporações poderosas em fazê-lo, como é defendido no discurso dominante.

O confronto dos conceitos de 1.0 e 2.0 na empresa ocorre de forma curiosa: há um entendimento de que as duas formas de estratégia devem ser adotadas, sendo complementares e não mutuamente excludentes.

“Acho que a ideia de negócio social representa o social, da relação. Continuar fazendo o que a gente faz de base da pirâmide 1.0, que não invalida “né”, um estágio não invalida o outro. Mas acho que o 2.0 é o que vai representar o futuro pra gente.” (E3)

No entanto, nota-se que a estratégia, sob o ponto de vista dos estrategistas da ECB, resume-se em encontrar uma combinação ideal dos conceitos, sem observar questões fundamentais como o poder político da organização, o caráter político da

estratégia e a importância de governos nacionais sobre mercados. Isto caracteriza nitidamente uma predominância da visão *mainstream* entre os praticantes da empresa, conscientes ou não disto, por considerarem a mesma como um ator apolítico no cenário nacional e global.

Faz-se importante observar que a reviravolta ocorrida no mercado de refrigerantes do Brasil teve momentos de influência direta de ações governamentais, através do aumento do poder de compra da população, em especial das classes mais baixas, como o Plano Real e, mais recentemente, o Bolsa Família. Este último teve um impacto significativo sobre os índices de pobreza e pobreza extrema, em escala nacional (SOARES ET AL., 2010). Além disto, a suspensão do benefício acarretaria em imediato regresso à pobreza dos beneficiados (FILGUEIRAS E GONÇALVES, 2007), mostrando a relevância deste ator não apenas para o desenvolvimento das classes mais baixas mas também para a estratégia das corporações.

É importante observar que determinadas questões são usualmente ignoradas pelas literaturas de estratégia e marketing, mas não pelos altos executivos e acionistas de grandes corporações, fazendo com que as mesmas deixem de ser tratadas pela academia. A perspectiva de estratégia como prática social, neste contexto, torna-se muito relevante para, ao avaliar os diferentes praticantes existentes, conseguir ir além da dicotomia *mainstream* versus crítica.

4.5 Negócios Sociais: o Resultado da Visão da ECB

Porter e Kramer (2011) entendem que o propósito de negócio social está no valor compartilhado. Segundo os autores, é necessário às empresas, em resposta à crescente insatisfação da sociedade em relação à suas atuações, buscar formas de trabalho que envolvam geração de valor econômico e valor social.

“Businesses must reconnect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the

center. We believe that it can give rise to the next major transformation of business thinking.”
(PORTER e KRAMER, 2011)

Neste contexto, a empresa ECB desenvolveu no Brasil um projeto de alcance nacional, em comunidades de classes baixas seguindo um modelo diferente e separado das estratégias de RSE que a empresa tem em curso.

A intenção do projeto, segundo o discurso dos praticantes da empresa – bastante alinhado às melhores práticas propostas por Simanis e Hart (2008) no Protocolo BDP –, é de criar um ciclo virtuoso ao investir em determinada comunidade, desenvolver o local e, como consequências, aumentar os resultados da empresa no local, gerando lucros que serão reinvestidos no projeto. Não há, em momento algum, o propósito assistencialista no modelo de negócio.

“A marca tem uma facilidade e uma sorte, que só pela pessoa migrar de classe social ela passa a tomar mais do nosso refrigerante. A gente não precisa fazer comunicação nenhuma pra ele. A marca já é querida. Então, é só a gente ajudar ele que a gente vai se beneficiar. Então não precisa ter é... não é filantrópico, não é para construção de comunicação, isso é de menos. A gente quer ajudar a construir um futuro melhor, e a gente quer melhor resultado nisso, cada vez que a gente tiver melhor resultado, a gente reinveste no modelo. Então foi por isso que a gente criou a área, que a gente entendeu que era um negócio tão grande, tão inovador, que a marca deveria investir nesse tipo de inovação.”
(E3)

No entanto, para dar vida ao projeto, era necessária uma aproximação da empresa com as comunidades locais, o que representava um desafio, tanto pela precária infraestrutura de algumas comunidades quanto pela falta de conhecimento em lidar com este público institucionalmente. A forma encontrada pela empresa ECB para dar este passo foi através de parceria com uma organização não governamental, aqui neste trabalho chamada de ONG A.

A ONG A é uma gigante do terceiro setor e conta com uma rede de 821 espaços de atuação, espalhados por todo o Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai, além dos escritórios de representação nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Jordânia. Essa rede é coordenada e monitorada por 26 escritórios regionais e internacionais. Apenas no Brasil, a ONG A está presente em 16 estados, possuindo 395 espaços de atuação. Sua atuação vai desde comunidades de baixa renda a penitenciárias, instituições psiquiátricas e de atendimento a portadores de deficiência, aldeias indígenas e ribeirinhas, centros de ressocialização de jovens privados de liberdade, hospitais e empresas, entre outros locais, seja na cidade ou em zonas rurais. Nos estados em que a ONG A não está presente, a empresa ECB possui outro parceiro do terceiro setor, também com estrutura grande, para atuar.

A atuação da ONG A neste projeto, assim como em outras parcerias com empresas privadas existentes, é de intermediação das relações entre a empresa ECB e ONG's menores, de comunidades de regiões específicas.

“A gente está fazendo a intermediação entre os setores, estamos atingindo a nossa missão, de transformação, agente da sociedade, e estamos também recebendo por isso, então a gente fecha aí o círculo mostrando que é um ganha-ganha para todas as partes envolvidas” (E4)

É importante observar que ainda que não existam fins lucrativos, as parcerias da ONG A com empresas privadas são levadas adiante como forma de captação de recursos. Valarelli (2002) conceitua diversas formas de captação das quais o terceiro setor pode lançar mão, entre as quais patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente como é comum acontecer. No entanto, há uma mudança de paradigma em relação à forma na qual a ONG A se vê no processo.

“Sim, nós somos terceiro setor. Mas a ONG A (...) enxerga a necessidade de nós estarmos cada vez mais com uma estratégia dois e meio (...) a gente tentando se aproximar mais do segundo setor, e a gente também enxerga essa movimentação das empresas em se preocupar mais com o social” (E4)

O projeto posto em prática resultante desta parceria consiste em cursos de capacitação para jovens de comunidades carentes, entre 15 e 25 anos, a fim de contribuir com a experiência necessária para ingresso no mercado de trabalho. A emenda do curso conta com aulas sobre empregabilidade, mercado de varejo, relacionamento, palestras de profissionais de grandes empresas, simulações de dinâmicas e entrevistas.

Simanis e Hart (2008) falam em co-criação de produtos e projetos, resultantes da interação entre empresa e comunidade. Apesar de este conceito estar bastante presente nos discursos, da ONG A e principalmente da empresa ECB, nota-se que há um entendimento restrito da proposta.

"(...) faz parte do protocolo, mesmo não sabendo a gente fez assim, a gente fez muito co-criação. E a co-criação é: normalmente a gente tem o modelo que a gente começa a estratégia. Nesse caso, a gente começou junto com os fabricantes e junto com todas as áreas, e junto com a comunidade. A gente criou todo mundo junto." (E3)

Isto porque, neste modelo de negócio desenhado e adotado, o verdadeiro representante da comunidade seria representado pela ONG B, uma ONG de atuação restrita à uma comunidade do Rio de Janeiro, que ficou de fora do processo de decisão sobre o projeto a ser implementado. De acordo com a ONG A, a ideia surgiu de uma sugestão da empresa ECB, que a procurou como parceira e então ambos trabalharam em conjunto para que o projeto fosse implementado e testado em uma comunidade pontual, sofisticado para só então ser replicada em outras comunidades.

A ONG B, umas das organizações locais onde o projeto é realizado, apenas recebeu como proposta o projeto, através da ONG A, cumpriu os critérios exigidos e lançou para a comunidade. Dentro do modelo de negócio social desenvolvido, a ONG B é responsável pela gestão local do projeto, o que para a empresa ECB representa uma forma de colaboração não apenas com a comunidade, mas também com a ONG em particular.

"A ONG recebe o projeto e ela que faz a gestão local. Então, a gente além de gerar negócio pra comunidade, a

gente “tá” gerando um modelo pra ONG é... Sustentar também. Ela pode cobrar matrícula, o dinheiro é pago a ela.” (E2)

Ainda assim, nem sempre esta possibilidade é posta em prática, por questões locais não observadas pela empresa ECB. Por exemplo, o instrutor do projeto na ONG B (E7) revelou a existência de cursos gratuitos na comunidade dados por instituições como o Senac, que representam concorrência. Isto é agravante em relação à prospecção de alunos especialmente dado que o maior chamariz do projeto é a empregabilidade (presente em materiais de divulgação) e, na prática, há uma taxa em torno de 30% de alunos empregados entre os formados, número considerado baixo – principalmente dado que a maior divulgação do curso é através do “boca-a-boca” na comunidade.

Os cursos são lecionados em salas de ONG’s regionais capazes de receber determinada infraestrutura – a empresa ECB reforma a sala, disponibiliza material didático, computadores e faz o treinamento dos professores. Além disso, é necessário que estas ONG’s atendam a alguns critérios pré-estabelecidos pela empresa ECB (ver Anexo I). No entanto, sob o ponto de vista de negócio social, onde não há o caráter assistencialista, há um ponto determinante para a escolha da comunidade: o desempenho do produto.

“Tem uma série de oportunidades, sempre com foco no negócio. Então assim, a gente quando implementa um projeto não vai em qualquer comunidade, a gente vai numa comunidade onde a gente tem uma baixa participação, ou a gente tem uma baixa penetração, ou a gente tem uma baixa reputação, baixo valor de marca...” (E2)

Notadamente esta estratégia é bem sucedida à medida que uma das atividades do curso é prática, e os alunos vão às ruas da comunidade observar as condições de varejo. Este processo dá à empresa ECB uma inteligência de mercado bastante específica tanto sobre condições de mercado, isto é, preços praticados e embalagens disponíveis, quanto em relação à capacidade dos varejos e atuação da concorrência.

Além disso, a empresa ECB conta com outro dado relevante na hora de justificar o projeto. O produto principal da empresa, de acordo com pesquisas internas, está entre os cinco mais vendidos no varejo brasileiro. Desta forma, há um entendimento de que o simples fato de dar noções de varejo à comunidade e, por conseguinte, levar esse conhecimento aos pequenos varejos, já é suficiente para que negócios locais sejam melhores em resultado e, conseqüentemente, o produto seja mais vendido – sem qualquer esforço em comunicar a marca da empresa.

4.6 As Relações Corporativas

Como um dos projetos pioneiros de negócio social no Brasil, é importante entender como foram ou são feitas as relações da empresa ECB com outros atores. A primeira esfera de análise, especialmente no framework deste estudo que busca caminhar entre a visão dominante e a crítica extremada, é a relação entre a subsidiária brasileira e a matriz norte-americana.

Há um reconhecimento, por parte dos entrevistados, de que muitas vezes as estratégias corporativas da empresa vêm de fora prontas para serem implementadas, e outras vezes são testadas no Brasil dada a conjuntura econômica do país, sem qualquer envolvimento estratégico da subsidiária. No entanto, no caso do projeto de negócio social, o discurso é de que as estratégias foram iniciadas e elaboradas na subsidiária brasileira, sem qualquer envolvimento da matriz.

“O Brasil tem sido tão modelo nas coisas que muitas vezes eles [matriz] usam a gente como piloto para lançar. Ou nem usam a gente, eles vêm aqui, aprendem com a gente e vão fazer lá fora. É uma coisa legal. Neste projeto não. Eles vieram aqui agora, encantaram, apaixonaram, estão doidos pra que a gente fale pro mundo todo.” (E3)

“Essa é uma estratégia local. A gente tem potencial de exportar, mas nós ainda estamos trabalhando essa estratégia no nível nacional. É local, mas nacional. E a tendência é que isso exporte pra outros países. Todo

mundo incentiva, todo mundo vê que tem um potencial de ser implementado em outros países.” (E2)

Este fato é bastante curioso quando observado que os principais estudos sobre base da pirâmide, especialmente da visão dominante, são elaborados em países centrais, e muito fortemente nos EUA, onde a empresa está sediada. Ainda assim, parece haver uma satisfação por parte da matriz norte-americana com a estratégia, e pode ser que em um futuro próximo – com resultados mais concretos – este passe a ser um direcionamento estratégico da companhia.

Além das relações internas, isto é, com a própria empresa, faz-se necessário investigar de que forma a empresa ECB estabelece relações com outros atores locais. A visão dominante de estratégia deixa de abordar relações com governo e sociedade, que em uma visão de prática social devem estar presentes.

O entendimento existente em relação ao papel do governo está bastante alinhado com o discurso dominante, considerando-o inapto em lidar com questões de desenvolvimento.

“Por que eu entendo que as empresas têm um papel aí, importante? Porque existe alguma lacuna que não está sendo feita. Então uma empresa tem um projeto com o objetivo de gerar renda e gerar emprego, é que tem alguma brecha aí. O que eu vejo de oportunidade é (...) o governo entender que as empresas podem sim fechar esses *gaps* que mal ou bem existem e faltam aí nesse processo” (E2)

Mesmo que este discurso seja predominantemente reflexo da literatura dominante, nota-se uma questão muito importante, de relacionamento político, que não é abordada por esta literatura. O bom relacionamento da ECB com órgãos governamentais, já mencionado anteriormente em diversas questões abordadas, surge mais uma vez no discurso dos praticantes quando indagados sobre o papel do governo. É bastante curioso que, em uma conjuntura onde o governo não é relevante para a execução do projeto, o assunto tenha chegado a tão alto nível hierárquico antes de se tornar real.

“Logo no começo do projeto a gente teve com presidente, teve com ministros, é... pra apresentar e os caras “se amarraram”. Então foi importante pra gente ver quanto que era bem visto uma iniciativa privada como essa, mas a gente não quis ter parcerias concretas não, sabe? A gente queria muito mais ficar alinhado do que ter parceria, pelo momento assim, muito pequenininho, muita gente participando não seria uma boa ideia.” (E3)

Com o projeto lançado, não foi feita nenhuma parceria concreta entre a empresa ECB e os governos federais e estaduais. Ainda assim, existem alinhamentos que direcionam os rumos do projeto. Um exemplo claro está no caso do estado do Rio de Janeiro, com as Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) retomando as comunidades carentes do domínio das facções criminosas de tráfico de drogas.

“Agora, por exemplo, o movimento da UPP Social no Rio, a gente só vai onde está UPP Social. A gente vai atrás deles. Já “tá” 100% alinhado. Então acho que a gente foi devagarzinho, primeiro muito pra dentro, e agora a gente começa a buscar pra fora outros parceiros. E acho que o governo está certamente nisso.” (E3)

O caso das UPP's é interessante para ilustrar ainda a existência de fatores externos aos projetos resultantes de estratégias BDP que impactam positivamente no efeito dos mesmos. Jaiswal (2007) chama atenção para a ocorrência de fenômenos que acabam por mascarar a real eficiência dos projetos postos em prática. Segundo o autor, muitas vezes esse tipo de projeto – dado seu cunho social – conta com prestação de serviços gratuita de outras empresas, profissionais que aceitam salários abaixo da média, ações simultâneas do governo, sendo impossível isolar as causas para análise das consequências.

Ainda que o caso das UPP's seja um fator positivo para o projeto, não existe por parte da empresa ECB qualquer desejo de estabelecer parceria concreta com o governo.

“Não sei se a gente vai precisar de uma coisa concreta ou que o governo ajude a gente, por exemplo, no caso de negócios sociais. Fornecendo uma inteligência

espetacular sobre quais são as comunidades que estão prontas, qual densidade demográfica da população, quais são as ONG's que são sérias... Então, isso pra mim já é o suficiente. A inteligência deles à nosso favor já é suficiente.” (E3)

Simanis e Hart (2008), no Protocolo BDP, falam ainda de uma relação direta e pessoal com a comunidade, através do estabelecimento de diálogos profundos. O que se percebe é que, na falta de habilidade para lidar com a base da pirâmide, este tipo de relacionamento é completamente trabalhado pelas ONG's associadas. A marca atinge seu propósito de estar presente através do curso, mas a relação com as comunidades BDP é garantida apenas pela existência das ONG's locais.

Por fim, há o claro interesse da empresa ECB em se legitimar diante dos demais atores como peça fundamental no cenário BDP. Nas palavras de um praticante, fazer a empresa ser percebida como “parte do movimento”.

“O que eu vejo é um monte de gente vendo a gente com outros olhos, sabe? Olha por um projeto lá em São Paulo, (...) é um evento de duas empresas que fazem inovação e negócio social, me chamaram pra ser banca, jurado, de um grupo de empreendedores sociais pra eu ajudar os caras. Então eles começam a ver a gente, isso é muito legal, como parte do movimento, sabe? (...) Então a gente acaba se relacionando, passa a se relacionar mais com esses meios, agora, eu estou muito esperançosa que a gente vá ter boas relações aí.” (E3)

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Nesta seção são apresentadas as principais conclusões obtidas com a pesquisa desenvolvida e suas implicações. Além disso, são listadas as contribuições do estudo para o campo, tanto para praticantes quanto para os acadêmicos, bem como feitas sugestões para estudos futuros.

5.1 Principais Conclusões

Esta dissertação teve como principal objetivo entender por que e como são praticadas as estratégias de base da pirâmide, sob uma perspectiva de estratégia como prática social. Para tal, foi elaborado um estudo de caso com uma grande corporação norte-americana (representante da economia ‘do centro’) que possui operação no Brasil (representante de economias emergentes).

Fazendo a revisão dos principais temas de estratégia internacional, especialmente no âmbito das estratégias de marketing, foi possível perceber o aspecto tático atribuído a esta disciplina durante e após a globalização, dado que o foco de discussão estratégica no marketing, especialmente em marketing internacional, permaneceu sempre limitado ao binômio padronização versus adaptação. As atividades realmente estratégicas, de abordagens mais amplas, passaram a ser atividade das recentes áreas de planejamento estratégico.

Sob forte influência da literatura norte-americana, a visão dominante de estratégia, não reconhece como legítimas discussões sobre poder e política, e retrata as grandes corporações multinacionais como organizações apolíticas e com direcionamento estratégico unicamente ditado por questões econômicas. Dado este cenário, tornou-se necessário buscar ferramentas de análise em outros conceitos como o *megamarketing*, que abordam interesses mais amplos presentes nas estratégias das empresas.

Ainda assim este tipo de análise ampla é ignorado pelas escolas de administração e por praticantes, enquanto que acionistas e gestores, bem como grandes consultorias, possuem estratégias claras traçadas para lidar com os diferentes níveis de relacionamento corporativo, adentrando questões de política e poder que vão além do

entendimento do discurso dominante. A questão torna-se ainda mais relevante no caso de países emergentes, que por apenas replicarem a literatura *mainstream* enxergam as grandes corporações como apolíticas e capazes de gerar resultados realmente satisfatórios em relação ao desenvolvimento social, sendo inclusive apoiadas por importantes órgãos e agências de fomento internacionais.

Tendo em vista que há uma vertente crítica na contramão deste discurso, que tem como argumento a falta de engajamento das corporações com questões de desenvolvimento social e a utilização da situação para única e exclusivamente aumentarem suas influências, econômica e política, sobre os demais agentes, sejam Estado ou sociedade, fez-se necessário buscar uma visão distanciada para análise das estratégias BDP sem influência de qualquer um desses extremos, mas levando em consideração todos os aspectos.

A abordagem de estratégia como prática social foi assim utilizada, em busca entender a estratégia sem ser algo impessoal ou um atributo organizacional, mas sim como algo que traz contribuições sobre o que as pessoas fazem, uma vez que os pesquisadores não precisam se afastar do seu objeto de estudo (WHITTINGTON, 2004).

O nível de análise distanciada das extremidades *mainstream*-crítica tornou possível observar questões delicadas sobre o mercado de refrigerantes, e principalmente sobre as organizações que o compõe. Como visto, a força política dos grandes grupos é um fator determinante para compreender esta conjuntura. Não obstante, a empresa estudada apresenta muitas conexões políticas, tanto em seu histórico de atuação no Brasil como no mundo. Uma perspectiva histórica da evolução do mercado nacional, em contraponto à estrutura de atuação da empresa, revela que o viés social em suas estratégias de marketing está relacionado muito mais à necessidade de legitimação e gestão de opiniões em relação ao seu produto do que ao engajamento no combate à pobreza.

O approach de estratégia como prática social permitiu ainda ao trabalho buscar a visão de outros praticantes diretamente ligados à estratégia da corporação, trazendo à tona questões relevantes relacionadas, por exemplo, à saúde. É curioso notar que há um movimento, mais ainda, um direcionamento estratégico por parte da empresa de

aumentar o consumo *per capita* do seu principal produto em todas as classes sociais. No entanto, segundo a opinião de especialistas, o consumo excessivo deste tipo de produto causa males a curto, médio e longo prazo. Quando este impacto é direcionado sobre as classes mais baixas, que usualmente possuem carências alimentares mais graves, as consequências são ainda mais preocupantes. No entanto, a atuação paralela da empresa em estratégias de capacitação de jovens em comunidades carentes é sugerida como suficiente para que seja alcançado o desenvolvimento local.

A partir deste cenário, coloca-se em xeque o discurso revelado das estratégias de BDP das grandes corporações, especificamente da empresa ECB. Jaiswal (2007) ressalta que muitas vezes as empresas acabam por gerar mais malefícios do que benefícios para comunidades carentes ao implementarem suas estratégias sociais, dado que impõe determinadas condições e alteram o arranjo local de forma determinante. Por exemplo, a instalação de plantas de produção do principal refrigerante em comunidades carentes, para reduzir os custos de distribuição e tornar o produto mais acessível é bastante discutível, tendo em vista que para produzir 1 litro de refrigerante são utilizados 2,8 litros de água, recurso natural realmente importante e escasso.

Em um cenário em que os discursos de responsabilidades social e ambiental tornam-se cada vez mais importantes para a legitimação da grande corporação junto à sociedade, é fundamental dar alguns passos atrás através de questionamentos que devem ser incluídos na agenda de discussão.

A repetição do discurso dominante acaba por moldar a forma de pensar, e não apenas os praticantes das empresas entendem como legítimos os motivos de prática das atuais estratégias BDP, como as ONG's também passam a defender o segundo setor como maior viabilizador das ações capazes de erradicar a pobreza. Como visto neste estudo, as ONG's percebem grandes corporações como apolíticas, e adotam como legítima sua aproximação para lidar com as camadas da base.

Toda esta conjuntura traz implicações preocupantes e ressalta a necessidade de rever o papel dos diferentes atores no cenário mundial pós-globalização, a fim de direcionar estratégias realmente voltadas para a erradicação da pobreza. Como primeiro passo, é importante buscar a quebra de alguns paradigmas predominantes, como a falência dos Estados e a incapacidade destes de lidar com questões sociais, ou que a

inclusão social ocorrerá através da atuação das grandes corporações multinacionais, sem lembrar que também a atuação destas foi determinante em algum momento para a exclusão.

Por fim, outro paradigma importante a ser superado é a visão clássica da estratégia como única opção para análise das configurações globais. Pensar apenas em questões econômicas e soluções *porterianas* para compreender a atuação das grandes empresas mostra-se estreita dada a complexidade de conjunturas e os amplos interesses defendidos em todos os tipos de relação. A visão de estratégia como prática social surge como alternativa para ultrapassar esta barreira, já que preza pela evolução do campo como um todo. Ainda assim, é necessário maior enfoque e direcionamento de outros estudos para esse ponto de vista, a fim de conferir maior robustez prática ao mesmo.

5.2 Contribuições do estudo

Para os praticantes, este estudo contribui ao mostrar que há um condicionamento em considerar modelos vindos da teoria econômica e que desconsideram questões fundamentais na elaboração da estratégia. É necessário que os pressupostos nos quais está fundamentada a teoria estratégica sejam sempre revisitados, de modo a não tomar como base falácias ou interesses que não são os do próprio estrategista, como é frequente observar.

Em relação aos acadêmicos, este estudo contribui ao chamar atenção para a reprodução acrítica de estudos realizados em países centrais, especialmente na utilização de modelos elaborados na realidade norte-americana. Pesquisadores brasileiros, atuantes nas áreas de estratégia e marketing, devem promover estudos interdisciplinares, adequados às reais necessidades, de modo a promover o conhecimento e superar a condição de isolamento do marketing.

A aproximação da área de marketing da teoria crítica, ciência política e sociologia pode enriquecer e apontar novas possibilidades tanto para praticantes quanto para a sociedade, além de ajudar na solução de questões históricas de relevância para a disciplina.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

De modo a dar continuidade ao conhecimento gerado nesta dissertação, são sugeridos os seguintes caminhos para pesquisas futuras:

- i) A expansão da compreensão da dimensão política no âmbito de estratégias de marketing, especialmente marketing internacional, de modo a verificar as motivações das grandes corporações multinacionais;
- ii) A realização de estudos de caso semelhantes a este, em empresas de outros setores, de modo a levantar desafios diferentes e soluções encontradas, bem como questões políticas relevantes e impactos sociais;
- iii) A verificação da predominância do discurso dominante, baseado apenas na teoria econômica, por parte de estrategistas em organizações multinacionais;
- iv) Adoção da abordagem de prática social para realização de outros estudos de caso sobre estratégia, visando o desenvolvimento da utilização de métodos da sociologia no campo de administração;
- v) Participação e visão dos órgãos internacionais e agências de fomento no cenário de base da pirâmide, e seus impactos nas estratégias de grandes corporações;
- vi) Por fim, novas pesquisas voltadas à base da pirâmide social que estimulem o diálogo entre crítica e *mainstream*, a fim de contribuir para o crescimento do campo.

Também para os praticantes, inclusive os de empresas, são sugeridos os seguintes temas:

- vii) Mensuração de ações voltadas para a base da pirâmide, a fim de comprovar sua real eficácia;
- viii) Busca por fatores capazes de fomentar ou retrainar o resultado de ações voltadas para erradicação da pobreza;

- ix) As ações e impactos das estratégias para a base da pirâmide sob o ponto de vista dos governos;
- x) Debates em busca de endereçar questões tratadas por teorias mais críticas dentro das estratégias atuais;

6. REFERÊNCIAS

ABIR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO ALCÓOLICAS. Dados de mercado 2008. Rio de Janeiro: ABIR, 2011. < disponível em <http://abir.org.br/categoria/o-setor/>, acessado em jun-2011 >

AFREBRAS – ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE BEBIDAS DO BRASIL. Diferenças do Setor. Rio de Janeiro: AFREBRAS, 2011. <disponível em <http://www.afrebras.org.br/refrigerante.php>, acessado em jun-2011 >

ALIMIENE, M.; KUVYKAITE, R. Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. *Engineering Economics*. v. 56, p. 37-47. 2008.

ARBIX, G. Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro. *Revista de Ciências Sociais*, v.43, n.1. Rio de Janeiro, 2000.

ARORA, S.; ROMIJN, H. Innovation for the base of the pyramid: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation. *UNU-MERIT Working Papers*. 2009.

AVILA, C.L.; SILVA, A.R.L.; SILVA JUNIOR, A.; JUNQUILHO, G.S. A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior. *XXXIII Encontro da Anpad*. 2009.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARKI, E.E.R. Distribution Strategies for the base of the pyramid: an exploratory study in Brazil. *Dissertação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo, 2010.

BARZELAY, M. The Single Case Study as Intellectually Ambitious Inquiry. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 3, n. 3, p. 305-318, 1993

BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*. v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.

BESHOURI, C.P. A grassroots approach to emerging-market consumers. *The McKinsey Quarterly*. n. 4, p. 61-71. 2006.

BETTIS, R. Strategic management and the straightjacket: an editorial essay. *Organization Science*, vol. 2, n. 3, p. 315-319, 1991.

BLOWFIELD, M. Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*. v. 81, n. 3, p. 515-524. 2005.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process, *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, 1985.

BUZZELL, R.D., Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*. v. 46, p. 102-113. 1968.

CAMPANHOLO, T.; FONTES, G.; SILVA, A. A Riqueza na Base da Pirâmide – Inclusão Social pelo Consumo e Criação de Novos Mercados. *Revista da Católica*. v. 2, n. 3, p. 6-20. 2010.

CAMPOS FILHO, L. A.; MASSA, P. R. O Papel das Subsidiárias de Corporações Multinacionais: Um Estudo de Caso na Indústria Brasileira de Refrigerantes. *BBR – Brazilian Business Review*, v. 5, n. 1, p. 104-117, 2006.

CARDOSO, M.L. Design Industrial como fonte de vantagem estratégica – estudo de caso na indústria moveleira. *Dissertação, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas*. 2006.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295. 1999.

_____; **BUCHHOLTZ, A.** Business and society: ethics and stakeholder management. 4. ed. Cincinnati: South-Western College. 2000.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

COWLING, K.; TOMLINSON, P. Globalization and Corporate Power. *Contributions to Political Economy* n.24, p. 33-54. 2005.

D’ANGELO, A.C. A ética no marketing. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.4, p. 55-75. 2003.

DOBNI, C.B.; LUFFMAN, G. Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation. *Journal of Marketing Management*, v.16, p. 895-916. 2000.

EASTERBY-SMITH, M; THORPE, R; LOWE, A. Pesquisa gerencial em Administração. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, A. Miopia Estratégica. *GV Executivo* n.5, p. 17-21. 2006.

_____. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.4. 2006b.

_____. Uma proposta de framework em gerência estratégica de redes verticais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, ed. Especial, p. 33-54, 2007.

_____. Repensando orientação para o mercado no Brasil. *Cadernos EBAPE*. v. 7, n. 1. 2009.

FILGUEIRAS, L.; GONÇALVES, R. A economia política do Governo Lula. São Paulo: Contraponto, 2007.

GEORGETA, G. A General Framework of Corporate Social Responsibility. Anais da Universidade de Oradea, Série Ciências Econômicas. v. 17. 2008.

GERTNER, D.; GERTNER, R.; GUTHERY, D. Coca-Cola’s Marketing Challenges in Brazil: The Tubaínas War. *Thunderbird International Business Review*. v.47. 2005.

GIL, A. C. Por que fazer pesquisa qualitativa em saúde. *Caderno de Saúde*, v. 1, n. 2, 2006.

GIOVINAZZO, R. Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil. *Dissertação, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo*. São Paulo. 2003.

GRANATO, L.; XAVIER, M. Como a mudança no comportamento do consumidor está afetando o mercado de refrigerantes no Brasil? PUC-SP. 2009.

GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building Organization Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Marketing Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*. v. 65, p. 67-80. 2001.

GUEDES, A.L. Negócios Internacionais. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUERRA, G.C.M.; TATTO, L. As Representações Sociais da Estratégia no Ramo Hoteleiro. *Revista Hospitalidade*. v. 7, n. 1. 2010.

HARRIS, J. L.; POMERANZ, J. L.; LOBSTEIN, T.; BROWNELL, K. D. How food marketing contributes to childhood obesity and what can be done. *The Annual Review of Public Health*, v.30, p. 211-225. 2009.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. *RAE Executivo*. v. 3, n. 2. 2004.

HENDRY, K.P.; KIEL, G.C.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*. v.43, p. 33-56. 2010.

HISE, R.; CHOI, Y. Are US companies employing standardization or adaptation strategies in their international markets? *Journal of International Business and Cultural Studies*. 2010.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, v. 13, n. 4, p. 463-488, 2006.

JAISWAL, A.K. Fortune at the Bottom of the Pyramid: An Alternative Perspective. Indian Institute of Management Ahmedabad. 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: an activity-based approach. London: Sage, publications, 2005.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 57. 1993.

JENKINS, R. Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs*. v. 81, n. 3, p. 525-540. 2005.

JOHNSON, C.; DOWD T.J.; RIDGEWAY, C.L.; COOK, K.S.; MASSEY, D.S. Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*. v.32, n.1, p.53–79. 2006.

KARNANI, A. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. *Ross School of Business Working Paper Series*. 2006.

KASMIR, S. The Mondragon model as post-Fordist discourse: Considerations on the production of post-Fordism. *Critique of Anthropology*. 1999.

KHOLI, A.; JAWORSKI, B. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. v. 54, p. 1-18. 1990.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*. v. 8, n. 2, p. 12-32. 2000.

KOTLER, P. Megamarketing. *Harvard Business Review*. Mar/Abr. 1986.

KURIYAN, R.; RAY, I.; TOMAYA, K. Information and Communication Technologies for Development: The Bottom of the Pyramid Model in Practice. *The Information Society*. v. 24, p. 93-104. 2008.

LEVITT, T. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*. p. 41-50. 1958.

_____. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. p. 92-102. 1983.

LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical approaches to management. In M. ALVESSON, & H. WILLMOTT (Eds.), *Studying Management Critically*. London: Sage. 2003.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 32, n. 1, p. 3-19. 2004.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, C.R.O.; ALMEIDA, A.P.F. A Estratégia como Prática Social: O caso da Arte e Ciência. *Revista Gestão e Planejamento*. v.8, n. 1, p. 1-15. 2007.

MERABET, D. Orientação para o mercado e prática social: estudo de caso em empresa ex-estatal do setor de telecomunicações. *Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)*, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2007.

MILJKOVIC, D.; NGANJE, W. Regional obesity determinants in the United States: a model of myopic addictive behavior in food consumption. *Agricultural Economics*, v. 38, n.3, p. 375-384. 2008.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, n.4, p. 20-35. 1990.

NESTLE, M. Soft Drink “Pouring Rights”: Marketing Empty Calories to Children. *Public Health Reports*, v. 115, p. 308-319. 2000.

PEREIRA, J.; OLIVEIRA, L.; JULIARI, C.; FARIA, A. Estratégias e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso na Natura Cosméticos S/A. *XII SEMEAD*. 2009.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Jan-Fev. 2011.

PRAHALAD, C. K. Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. *Wharton School Publishing*. 2004.

_____; **HAMMOND**, A. Serving The World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*. 2002.

_____; **HART**, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*. n. 26, 2002.

_____; **LIEBERTHAL**, K. The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*. 2003.

PRIETO-CARRÓN, M.; **LUND-THOMSEN**, P.; **CHAN**, A.; **MURO**, A.; **BHUSHAN**, C. Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*. v. 82, n. 5, p. 977-987. 2006.

RASHID, A.T.; **RAHMAN**, M. Making Profit to solve development problems: the case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh. *Journal of Marketing Management*. v. 25, n. 9-10. p. 1049-1060. 2009.

RICHARDSON, R. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999 (3ed).

SALLES, C.A. Marketing Global: Conceito ou Mito? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 4, p. 32-39. 1993

SAMPAIO, I.C.; **FORTUNATO**, G.; **BASTOS**, S. A Estratégia como prática Social: o pensar e o agir no Programa Terra Mais Igual em Vitória-ES. *Fucape working papers*. n.26, 2010.

SANTOS, S.R.S.; **AZEVEDO**, P.F. Concorrência no mercado de refrigerantes: impactos das novas embalagens. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. 30 de Outubro a 01 de Novembro de 2000, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

SAUERBRONN, F.F. Co-determinação e não-ação em estratégia de responsabilidade social empresarial. *Tese de doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas*. 2009.

SAUERBRONN, F.; FARIA, A. A Responsabilidade Social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública* v.42, n.1, p. 7-33. 2008.

SCHROEDER, J.; SCHROEDER, I. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. 2004.

SEIXAS, E. Redes Estratégias no contexto Luso-brasileiro: um estudo de caso na indústria do petróleo. *Dissertação, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas*. 2009.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007

SOARES, F.V.; RIBAS, R.P.; OSÓRIO, R.G. Evaluating the impact of Brazil's Bolsa Família: Cash Transfer Programs in Comparative Perspective. *Latin America Research Review*, v. 45 n.2. 2010

SOARES, G. Responsabilidade Social Corporativa: Por uma Boa Causa?! *Revista de Administração de Empresas*. 2004.

SOBRAL, M.C.; OLIVA, F.L.; YU, A.S.; GRISI, C.C.; SANTOS, S.A. Desenvolvimento de produto popular: estratégia, inovação e decisão. *Revista de Ciências em Administração*, v.9, n.19, p.81-102. 2007.

SPERS, R.G.; WRIGHT, J.T.; CHERUTTI, A.; PINTO, B.J.; FONSECA, G.; LIMA, M.M. Desafios e oportunidades no setor de cartões de crédito: Proposição de estratégias para o mercado popular. *Revista de Gestão da USP*, v.15, n.4, p.19-35. São Paulo. 2008.

TURETA, C.; ROSA, A.R.; SANTOS, L.L.S. Estratégia como Prática Social e Actor-Network Theory: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. *XXX Encontro da Anpad*. 2006.

VALARELLI, L. L. Uma noção ampliada de captação de recursos. 2002.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Pesquisa Qualitativa em Administração. Editora: FGV, 2004.

VOLBERDA, H. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

_____. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2008.

WADE, M.; HULLAND, J. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*. v. 28, n. 1, p. 107-142. 2004.

WEBB, J.; KISTRUCK, G.; IRELAND, R.; KETCHEN, D. The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 555-581. 2009.

WINDSOR, D. Toward a Global Theory of Cross-Border and Multilevel Corporate Political Activity. *Business & Society* 46: 253-278, 2007.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n.4, p.44-53, 2004.

_____. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. v. 27, n.5, p.613–634. 2006.

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

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. Estratégias das grandes empresas para o mercado brasileiro da base da pirâmide. *Economia Global e Gestão*. v.15, no.2, p.25-50. 2010.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S.T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. v. 66, p. 40-56. 2002.

7. ANEXOS

ANEXO I

Critérios para implementação do projeto da empresa ECB em uma instituição/ONG parceira a ser escolhida:

- i) Estar localizada dentro de comunidades, ou complexos comunitários, que abranjam 50.000 pessoas (classes C, D e E). Indicados em parceria com a ONG A e engarrafadora local da empresa ECB.
- ii) Ter perfil empreendedor não assistencialista.
- iii) Realizar atividades para auto sustentabilidade:
 - a. Cursos pagos para a comunidade (ex: informática, corte e costura, reciclagem, artesanato, dança, esportes, etc.).
- iv) Possuir estrutura administrativa:
 - a. Estar formalmente legalizada;
 - b. Coordenação engajada nos projetos.
 - c. Contratação de funcionários via CLT.
- v) Participar ativamente dos processos do projeto:
 - a. Reuniões estratégicas.
 - b. Mobilização e inscrição de alunos.
 - c. Elaboração de relatórios.
 - d. Prestação de contas (obras, salários, etc.).
- vi) Disponibilizar espaço físico.
- vii) Possuir acesso à Internet.

ANEXO II

Roteiro básico de entrevistas, por ator.

1) Estrategistas Empresa ECB

- a. Conte um pouco sobre o projeto. Quando foi iniciado? Quais eram os principais objetivos, quais as áreas responsáveis e quais os stakeholders considerados?
- b. Qual a importância para a estratégia de marketing da empresa em investir/atuar junto a este segmento do mercado?
- c. Existem parceiros envolvidos? (rever stakeholders) Qual a importância deles?
- d. Ao longo do projeto, quais foram os principais processos de decisão? No dia-a-dia, como são tomadas as decisões estratégicas referentes aos rumos do projeto?
- e. Quais foram as principais situações de resistência ao projeto (considerando a empresa, sociedade e principais stakeholders).
- f. Já ocorreu alguma mudança significativa na trajetória deste projeto? Como isto ocorreu? Quais os principais motivos?
- g. Como as relações entre subsidiária e matriz e entre subsidiárias influenciou a construção do projeto?
- h. Existe apoio/participação de outras áreas da empresa?
- i. Quais as expectativas de curto/médio/longo prazo?

2) ONGs

- a. De que forma a ONG encara a situação das classes mais baixas no país?
- b. Quais as frentes de atuação da ONG?
- c. Como são as relações da ONG com parceiros de iniciativa privada?
- d. E com governo?

- e. Como é visto o papel desses diferentes agentes para solução de problemas referentes às classes baixas?
- f. Conte um pouco sobre o projeto em parceria com a ECB. De que forma foi pensado, de onde surgiu a iniciativa?
- g. Como se dá a atuação da ONG no projeto (autonomia)?
- h. Como é a relação com a ECB? Os interesses (organização não governamental vs. Empresa privada) são compatíveis? Se sim, de que forma eles se complementam?
- i. Qual a abrangência do projeto e as perspectivas futuras?

3) Nutricionista

- a. É possível traçar um perfil alimentar das classes sociais mais baixas (D e E)? Em que aspectos ele se diferencia do perfil das demais classes sociais (A, B e C)?
- b. Na dieta das classes mais baixas, existem necessidades específicas relacionadas à falta ou excesso de determinados tipos de alimentos? O acesso (renda e/ou distribuição) é fator decisivo para estas necessidades?
- c. Quais os impactos da inclusão do refrigerante na dieta, de modo geral? E especificamente das classes baixas?
- d. Existem diferenças entre as dietas alimentares em países desenvolvidos e subdesenvolvidos? E em relação aos impactos do refrigerante na alimentação?
- e. Em relação ao portfólio bebidas da empresa ECB (sucos, chás, isotônicos, etc), existem impactos semelhantes aos dos refrigerantes na dieta?
- f. Sob um ponto de vista nutricional, de que forma você imagina que deve ser desempenhado o papel dessas organizações na sociedade?
- g. De que forma o governo atua em relação à alimentação, especialmente nas classes mais baixas? E de que forma deveria atuar?

4) Varejista

- a. Como é a relação entre a empresa e a ECB?
- b. Como é feito o atendimento (consultores, vendedores, etc.)?
- c. Existem metas de venda, indicadores, etc.?
- d. Existe algum tipo de contrato de exclusividade?
- e. A empresa possui acesso a todo o portfólio de produtos da ECB? E opta por trabalhar com todas as marcas deste portfólio ou não? Por quê?
- f. Existem recomendações ou direcionamentos da ECB em relação à exposição de produtos, segmentação de clientes, ações no ponto de venda, etc.?
- g. Há diferença de estratégia, por parte do supermercado, para, em diferentes localidades, oferecer produtos diferentes (embalagens, marcas, etc.) de acordo com o público local?
- h. A empresa conhece ou participa do projeto da ECB voltado para a base da pirâmide? Se sim, quais os principais impactos e resultados?