

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**O INCREMENTO DA INOVAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO NO
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS**

**THE INNOVATION INCREASE AS A STRATEGIC RESOURCE IN SOCIAL
BUSINESS DEVELOPMENT**

Maríndia Brachak Dos Santos, Maíra Nunes Piveta, Andréa Bach Rizzatti, Maria Carolina Serpa
Fagundes De Oliveira e Aletéia De Moura Carpes

RESUMO

Este artigo teórico tem por objetivo discutir como a inovação pode ser utilizada de forma estratégica pelos negócios sociais. Para tanto, aborda-se as principais definições referentes a base da pirâmide (BOP), os negócios sociais e as novas formas de inovação em um mundo interconectado. Em seguida, se discute alguns pontos de encontro entre estas temáticas e apresenta-se sugestões para futuras pesquisas. O debate de ideias permitiu inferir que nos últimos anos, a população da base da pirâmide passou a receber diversas atribuições sociais e econômicas apresentando uma notoriedade social jamais vista. Junto a isto, passou-se a observar um aumento das problemáticas socioambientais oriundas destas camadas de baixa renda, fenômeno este que impulsionou a criação e desenvolvimento de movimentos empreendedores que brindassem, por meio de mecanismos de mercado, soluções para estes problemas constituindo um novo modelo de empreendimento: os negócios sociais. A inovação, por sua vez, representa um papel essencial no mercado econômico contemporâneo e a sua atuação junto ao fomento e perpetuação dos negócios sociais exerce uma função ainda mais relevante.

Palavras-chave: base da pirâmide, negócios sociais, inovação

ABSTRACT

This theoretical article aims to discuss how innovation can be used strategically by social business. Therefore, it approaches the main settings for the base of the pyramid (BOP), the social business and new forms of innovation in an interconnected world. Then discusses some meeting points between these issues and presents suggestions for future research. The debate of ideas allowed to infer that in recent years, the bottom of the pyramid of the population began to receive various social and economic tasks presenting a never before seen social notoriety. Next to this, went to see an increase in social and environmental problems arising from these low- income population, a phenomenon that propelled the creation and development of entrepreneurs movements through market mechanisms, solutions to these problems constitute a new model venture : social business . Innovation, in turn, plays an essential role in the contemporary market economy and its performance in the development and perpetuation of social business plays an even more important function.

Keywords: bottom of the pyramid, social business, innovation

1 Introdução

Os problemas de vulnerabilidade social observados, em especial nas camadas de baixa renda, não se constituem em uma situação recente, muito pelo contrário, assim como o avanço da desigualdade e da pobreza, estas problemáticas surgiram há muito tempo impulsionadas pela rápida expansão populacional e pelo aumento sem precedentes da complexidade das estruturas sociais existentes.

Apesar dos problemas e das dificuldades encontradas, mercados de baixa renda podem oferecer uma grande oportunidade para que as grandes organizações mundiais possam atuar, obter riqueza e ao mesmo tempo levar prosperidade aos mais pobres (PRAHALAD; HART, 2002). No entanto, o desafio consiste em ajudar a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, produzindo e distribuindo produtos/serviços que estejam de acordo com os padrões culturais de cada local e que sejam, ao mesmo tempo, ecologicamente sustentáveis e economicamente rentáveis.

Observa-se que iniciativas em mercados de baixa renda modificam o ambiente de negócios da empresa, sob a ótica de atuar em um ambiente ecológico e cultural completamente diferente (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010; PRAHALAD, 2012; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010; VENN; BERG, 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012). Entre as premissas essenciais para atuar neste tipo de mercado, reside a necessidade das empresas de reconsiderar as visões tradicionais de negócios, de modo a encontrar formas inovadoras e estabelecer iniciativas empresariais econômicas e socialmente responsáveis (SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014).

Diante da observância destes desafios contemporâneos, surgem os negócios sociais, empreendimentos que já nascem com uma grande responsabilidade de aliar a geração de lucro e o impacto social positivo. O negócio social possui como objetivos fundamentais a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza, e foca-se, especialmente, na resolução de problemas nos campos da educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente, entre outras (SCHERER, 2014). A proposta procura unir, de forma inovadora, atributos tidos historicamente como contraditórios em prol da melhoria da qualidade de vida da população pertencente à base da pirâmide.

A ênfase nos negócios sociais encontra respaldo no estudo realizado por Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2013), o qual indica que somente um pequeno número de iniciativas na base da pirâmide são advindos de empresas multinacionais (por exemplo: Hindustan Lever Ltda. na Índia, Hewlett-Packard na África, Avon na África do Sul, Cemex no México, e SC Johnson no Quênia). Na visão dos autores, a maioria das iniciativas surgem a partir de pequenas empresas, ao invés de grandes empresas, de empresas locais ao invés de empresas multinacionais, e possuem como foco alguns setores de atuação.

A fim de competir de forma sustentável, os negócios sociais voltados para os mercados da base da pirâmide, tem a inovação como principal aliado para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio. Nota-se, assim que os estudos que buscam entender como ocorre o processo de inserção das empresas na base da pirâmide, tem dispensado atenção em relacionar a exploração destes mercados com a capacidade de inovação destas empresas (ANDERSON; MARKIDES, 2007; DUBIEL; ERNST, 2013; ERNST et al., 2015; LEE et al., 2011; PANSERA; OWEN, 2014).

Com o propósito de entender as conceituações referentes a base da pirâmide (BOP), e os desafios para a construção de um novo modelo de negócios que tem a inovação como sua principal aliada, este artigo teórico tem como objetivo discutir como a inovação pode ser utilizada de forma estratégica pelos negócios sociais.

O presente artigo encontra-se estruturado por esta introdução, seguida de um referencial teórico que aborda as principais definições referentes a base da pirâmide (BOP), os negócios

sociais e as novas formas de inovação em um mundo interconectado. Em seguida, discute alguns pontos de encontro entre estas temáticas e apresenta as considerações finais, sugerindo debates para futuras pesquisas.

2 Base da pirâmide: uma definição em construção

A denominação “base da pirâmide”, conhecida internacionalmente como *bottom of the pyramid* (BOP), e os seus conceitos surgiram em meados de 1998, introduzidas pelo pesquisador C. K. Prahalad e seus colegas (KOLK; RIVERA-SANTOS e RUFÍN, 2013). Prahalad ficou internacionalmente conhecido no mundo dos negócios pelas suas profecias econômicas e pelo pioneirismo em vislumbrar a população da base da pirâmide como importantes consumidores ainda inexplorados.

O termo “base da pirâmide” não possui um consenso na sua definição, diversos autores discorrem a respeito do tema utilizando distintas classificações sobre o mesmo. Alguns autores descrevem a base da pirâmide como as pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia, constituindo a pobreza moderada, e outros como as pessoas que o fazem com menos de 1 dólar por dia, caracterizando situação de extrema pobreza (BARKI et al., 2013).

Prahalad e Hart (2002) sinalizam em seu trabalho intitulado, “*The fortune at the bottom of the pyramid*”, que existem 4 bilhões de pessoas no mundo pertencentes à base da pirâmide usufruindo de uma renda anual de menos de 1.500 dólares, o mínimo considerado necessário para a sobrevivência.

O estudo de Rangan, Chu, e Petkoski (2011) sobre a “*Segmenting the Base of the Pyramid*” indica que uma das formas de entender a base da pirâmide é dividir os 4 bilhões de pessoas em três níveis de segmentos básicos, quais sejam: nível de baixa renda (de 3 a 5 dólares por dia – 1.4 bilhões de pessoas), nível de subsistência (de 1 a 3 dólares por dia – 1.6 bilhões de pessoas) e nível de pobreza extrema (abaixo de 1 dólar por dia - 1 bilhão de pessoas). Para os autores, a partir deste tipo de categorização torna-se possível conhecer as características desta população e adotar estratégias específicas voltadas para o atendimento de cada um dos níveis. Além disso, as organizações precisam entender os papéis que essas pessoas podem vir a desempenhar na criação de valor em relacionamentos: como os consumidores, os co-produtores, ou clientes.

Observa-se que a maioria das pesquisas e estudos sobre base da pirâmide consideram uma renda diária de até 8 dólares, promovendo uma ampliação na classificação do termo. No Brasil, ocorrem também divergências quanto às conceituações no momento em que alguns pesquisadores consideram a população das classes C, D e E e outros apenas D e E como pertencentes à base da pirâmide. Por outro lado, encontram-se estudos que os classificam levando em consideração apenas a renda do consumidor (BARKI et al., 2013).

Em termos de pesquisas e publicações, Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2013) demonstram que a partir do ano de 2002 tímidas estatísticas começaram a surgir, mas que a partir de 2007 que o tema realmente começou a ser explorado. Segundo os autores, nos anos de 2007, 2008 e 2010 as temáticas e pesquisas a respeito da base da pirâmide tiveram maior ênfase, tendo como principais enfoques estudos na área de estratégia e marketing com foco nas empresas entrantes neste mercado.

No entendimento de Naigeborin (2010), os negócios sociais atuam junto à base da pirâmide vislumbrando gerar impacto social positivo. As estratégias utilizadas para tal podem ser: a inclusão das pessoas de baixa renda na cadeia produtiva do negócio; a oferta de produtos e serviços com condições acessíveis buscando proporcionar um incremento na qualidade de vida dos pertencentes à base da pirâmide e, por último; oferecer produtos e serviços que contribuam indiretamente para o aumento de renda das pessoas mais pobres por meio do

aumento na produtividade, como por exemplo, fornecendo acesso a crédito produtivo e vendendo tecnologias e utensílios com baixo custo.

Dado ao exposto, a próxima seção embasará teoricamente a discussão a respeito das conceituações e definições propostas pelos autores a respeito dos negócios sociais e suas perspectivas.

2.1 A perspectiva dos Negócios Sociais

Movimentos empreendedores pautados na concepção precursora de Muhammad Yunus, opositor da teoria econômica dominante, despontaram sendo vistos primordialmente como uma reação frente às diversas calamidades sociais e ambientais que segregam a população pertencente às classes mais baixas ao redor do mundo. Diante da inoperância dos órgãos governamentais em prol da prestação de mínimas condições de sobrevivência, os negócios sociais surgem propondo-se a solucionar problemáticas socioambientais por meio de mecanismos de mercado que os tornem independentes financeiramente.

Entretanto, o âmbito de estudos acerca dos negócios sociais possui uma questão polêmica que divide opiniões entre os pesquisadores: a distribuição ou não de lucros. A esse respeito, observa-se a existência de duas correntes de pensamento. A primeira, liderada por Muhammad Yunus, defende que os investidores podem recuperar apenas os investimentos realizados, reinvestindo totalmente os lucros no desenvolvimento do negócio. A segunda corrente, considerada mais ampla e representada, entre outros, pelos autores Stuart Hart e Michael Chu defende a distribuição de lucros por entender que este tipo de negócio se tornaria mais atrativo aos olhos de investidores facilitando, portanto, a captação de recursos (NAIGEBORIN, 2010).

Na visão de Yunus et al (2010), os negócios sociais assemelham-se aos tradicionais em termos de produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas. Porém, a diferenciação principal dá-se no propósito existencial de um negócio social que se pauta em servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Difere-se ainda, das organizações não governamentais no momento em que pratica venda de produtos e serviços para tornar-se autossustentável ao invés de receber doações ou outras formas de captação de recursos.

No campo de estudos do empreendedorismo social, onde os negócios sociais estão inseridos, diversas nomenclaturas, conceituações e teorias são utilizadas. Desta forma, houve uma segmentação territorial quanto às definições que partem basicamente de três perspectivas: a norte-americana, europeia e a dos países emergentes ou em desenvolvimento (BARKI et al., 2013). Cada perspectiva baseia-se em uma série de particularidades inerentes de seus precursores que acabam por nortear a condução das iniciativas.

Segundo Assad et al (2010) nos Estados Unidos e na Europa essas intenções vem sendo chamadas de Empresas Sociais ou *Social Enterprise* como são mundialmente conhecidas. Nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, os dois termos mais utilizados para referir-se à temática são: Negócios Sociais - ganhando notoriedade por meio do empreendedor social criador do Grameen Bank e ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus e Negócios Inclusivos - vertente principalmente propagada pelos autores Prahalad e Hart, Porter e Kramer, e Reficco no qual a grande ênfase está na inclusão social da base da pirâmide por meio do consumo (SANTANA; SOUZA, 2015). A existência de uma infinidade de nomenclaturas e definições pode ser explicada, em especial, pela vasta quantidade de realidades onde estes empreendimentos sociais são formados, em virtude das particularidades sociais, econômicas e políticas de cada região (SANTANA; SOUZA, 2015).

Dada às conceituações expostas, este artigo teórico, volta-se para os negócios sociais, cujo foco apresenta uma forte orientação para a resolução de problemas sociais, principalmente

envolvendo a população de baixa renda, por meio de mecanismos de mercado o que proporcionou ao tema um maior espaço e aceitação na realidade dos países em desenvolvimento.

A concepção de um negócio social exige que diversos componentes sejam planejados. Entre eles, pode-se enfatizar a inclusão de pessoas de baixa renda nos processos produtivos, na prestação de serviços bem como na distribuição e comercialização; treinamento, capacitação e vivência da cidadania, buscando integrá-los na sociedade e enxergando-os além de consumidores (SANTANA; SOUZA, 2015).

Nota-se assim, que o desenvolvimento de um negócio social com vista a atender a população da base da pirâmide caracteriza-se como um desafio, à medida que, exige dos empreendedores a capacidade de integrar e entender diferentes valores, comportamentos e desejos de uma população que se encontra a mercê da sociedade de consumo (BARKI et al., 2013).

Ao considerar as diferentes nuances reveladas na construção deste novo tipo de negócio, a próxima seção versa sobre um importante fator no desenvolvimento e perpetuação dos negócios sociais: a inovação.

3 A necessidade de inovar a inovação

A inovação vem sendo discutida na literatura por meio de diversos estudos que objetivam estabelecer um maior entendimento a respeito do seu papel frente ao desenvolvimento econômico. Sendo considerada como um dos fatores determinantes para a competitividade e sobrevivência das empresas no mercado contemporâneo, a inovação também precisou reinventar-se e adaptar o seu modelo de execução à expansão tecnológica.

Nesta direção, destaca-se a contribuição de Joseph Schumpeter em 1912, considerado o precursor do tema, ao focar a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento de empresas e da economia (FREEMAN, 2003). Assim, as mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias, nas configurações organizacionais e na capacidade de gerar e absorver inovações tem impulsionado os agentes econômicos a inovar de forma constante para manterem-se atuantes e competitivos no mercado global.

Dada às limitações de recursos, torna-se inviável reunir em uma única organização todos os tipos existentes de inovação, ao mesmo tempo, que estas inovações possuem acesso limitado para a maior parte da população. Neste contexto, emerge a necessidade de implantar novas formas de inovação, nas quais as empresas têm o desafio de migrar da inovação fechada (interna) para novos conceitos de inovação aberta (externa) como *cocriação* e *crowdsourcing*.

Com base na visão de que a inovação depende de elementos que nem sempre podem ser encontradas em suas fontes internas, as organizações buscam alternativas para além de suas fronteiras, como meio de identificar ideias e tecnologias que sejam úteis em seu processo inovativo (CHESBROUGH, 2003).

A inovação consiste em um fenômeno multifacetado, caracterizado por uma complexidade de inter-relações entre pessoas e instituições, envolvendo novas ideias, resoluções de problemas, recursos financeiros e materiais (KEMP; SMITH; BECHER, 2000). A inovação envolve também questões como trabalho em equipe e a alocação de diferentes pessoas de maneira produtiva e criativa dentro de uma organização de modo a extrair o máximo de produtividade e eficiência do capital intelectual existente no meio organizacional.

Deste modo, por meio do compartilhamento da criatividade para a resolução conjunta de problemas que se torna possível explorar diferentes habilidades e experiências que diferentes pessoas possuem e que podem contribuir com o grupo (BESSANT; TIDD, 2009). Levar uma ideia inovadora adiante depende de todo tipo de insumo vindo de diferentes pessoas e

perspectivas. Desta forma, pondera-se que a inovação não é um ato solitário, mas um jogo de múltiplos participantes.

De acordo com Ramaswamy e Gouillart (2010, p. 4) as mudanças nos negócios e na sociedade trazem o conceito de *cocriação* que consiste na “prática de desenvolver sistemas, produtos e serviços por meio da colaboração com clientes, gestores, empregados e outros que possuam interesse na empresa”. Para iniciar um processo de *cocriação* os autores (2010) explicam que se faz necessário a criação de uma plataforma de engajamento (como um *site* na internet), por meio do qual, pessoas do mundo todo poderão contribuir com suas ideias.

Ramaswamy e Gouillart (2010), destacam ainda, que as empresas e a sociedade estão se movendo rumo a uma visão de engajamento *cocriativo* baseado nos indivíduos e em suas experiências, um engajamento que envolve indivíduos e instituições e que ocorre dentro e fora das organizações modificando os antigos preceitos de confidencialidade observados.

É neste sentido, que Chesbrough (2012, p. 03) destaca que é “preciso inovar a inovação”, ou seja, enquanto os modelos tradicionais relacionaram a criatividade ao ambiente da empresa, o novo modelo de inovação esta pautado em duas realidades: a primeira delas ressalta a existência de meios eficazes para ultrapassar as fronteiras convencionais da empresa e aproveitar as ideias vindas de toda parte do mundo. A segunda realidade, por sua vez, tem a ver com o fato de que a maior parte das pessoas inteligentes do mundo não faz parte de um determinado grupo isolado, mas está distribuída em múltiplas instituições.

A partir do momento que as empresas abrem o seu processo de inovação para que possam se beneficiar de talentos espalhados por todo o mundo, Ramaswamy e Gouillart (2010, p. 248) destacam que “esse processo pode ser melhorado e tornado mais eficaz por meio da aplicação do *design thinking*”. A ideia é pensar o processo de inovação como um instrumento *cocriativo* de interações, que passa a abranger uma gama de participantes, e assim utiliza-se do poder da visualização de experiências para gerar novas percepções. Por meio do *design thinking cocriador* os projetistas de plataformas dentro das empresas desenvolvem um modelo mental voltado para as experiências, isto é, utilizam-se dos conhecimentos dos participantes para realizar mudanças significativas em seus processos.

Neste sistema de criação colaborativa, Howe (2009) explica que pessoas do mundo todo se reúnem em prol de um único objetivo, criar soluções viáveis, úteis e criativas que irão beneficiar comunidades para além das fronteiras. Emerge assim, um novo conceito de criação colaborativa, o *crowdsourcing*, que consiste em um novo meio para aquisição de trabalho acessível, no qual as pessoas usam seus momentos ociosos do cotidiano para criar conteúdo, resolver problemas e até mesmo para trabalhar em projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Para que este processo aconteça, Howe (2009, p.12) destaca que o "*crowdsourcing* usa a tecnologia para incentivar níveis inéditos de colaboração e trocas significativas entre pessoas com as formações mais diversas, das mais distantes localizações geográficas”. Segundo o autor (2009) as comunidades on-line estão na essência do *crowdsourcing*, nas quais as pessoas costumam contribuir com projetos por pouco ou nenhum dinheiro, sendo que no contexto do *crowdsourcing*, a colaboração constitui-se na própria recompensa.

Nesta direção, entre as empresas que utilizam o *crowdsourcing* pode-se citar a Innocentive que conta com 140 (cento e quarenta) mil cientistas espalhados pelo mundo, abordando problemas difíceis de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para as empresas que fazem parte da lista da Fortune 500.

Outro exemplo promissor, segundo Ramaswamy e Gouillart (2010) é a plataforma de engajamento da Ashoka na internet, a Changemakers.com. Esta plataforma consiste em uma comunidade *on-line* de pessoas interessadas em inovação social. Por meio do site, as pessoas discutem problemas, compartilham histórias e participam dos grupos. A Ashoka desenvolve várias competições colaborativas, sendo que cada uma delas concentra-se numa questão social diferente, e a cada três meses são aceitas contribuições. Todas as ideias são postadas *on-line*

para a comunidade ver e selecionar. No final da competição, um júri escolhe três finalistas. A comunidade *on-line* vota os escolhidos e o vencedor recebe prêmios.

Nesta linha de pensamento, Howe (2009, p. 106) complementa que o “*crowdsourcing* requer a colaboração entre pessoas desconhecidas, distantes no mundo todo e unidas apenas por interesses comuns”. Apesar de ser um tema em desenvolvimento o autor (2009, p. 106) ressalta que este é um recurso que “mal começamos a usar”. Tapscott e Williams (2011) acrescentam que a composição de uma equipe de voluntários de todo o mundo, por meio de uma plataforma da internet, que permite propor soluções e gerenciar informações revela-se como um novo paradigma que “vira de cabeça para baixo” boa parte da sabedoria convencional.

4 A inovação como ponto de encontro entre as temáticas

Inseridas em um mercado dinâmico e competitivo, cada vez mais, as empresas veem-se desafiadas a inovar e buscar novas formas de gerir seu negócio a fim de manter a sustentabilidade de suas operações. A inovação adquire amplitude e importância no contexto empresarial, não estando somente relacionada às atividades internas, mas também aos múltiplos atores e cenários com os quais a organização se relaciona.

A fim de atender ao objetivo proposto para este artigo teórico, algumas questões emergem: De que forma os negócios sociais podem inovar em seu modelo de negócios? Que instrumentos podem ser úteis neste processo de mudança? Como e quem poderá auxiliar neste processo de inovação?

Tendo em vista que o desenvolvimento dos negócios sociais fundamenta-se na orientação para a resolução de problemas sociais, em especial, para a população de baixa renda e utiliza-se de mecanismos de mercado, tem-se a inovação como importante aliado no incremento deste tipo de negócio.

Desse modo, sugere-se que a criação e desenvolvimento dos negócios sociais tem uma relação com a quebra de paradigmas, à medida que, precisa deslocar-se de concepções tradicionais de negócios, para um novo modelo que tem a inovação como seu principal elemento.

A inovação nos negócios sociais passa de um extremo de inovação fechada, na qual a lógica é que a empresa deve deter o controle absoluto sobre o processo de inovação, para outro, em que o conhecimento está cada vez mais disponível e as empresas não podem mais depender exclusivamente de seu conhecimento interno, necessitando compartilhar ideias e resolução de problemas com outras organizações globais.

Dada as conceituações expostas sobre a base da pirâmide (BOP), os negócios sociais e as novas formas de inovação em um mundo interconectado é possível sugerir que as temáticas abordadas se complementam entre si. Para tanto, apresenta-se na Figura 01, uma representação do incremento da inovação como recurso estratégico para o desenvolvimento dos negócios sociais.

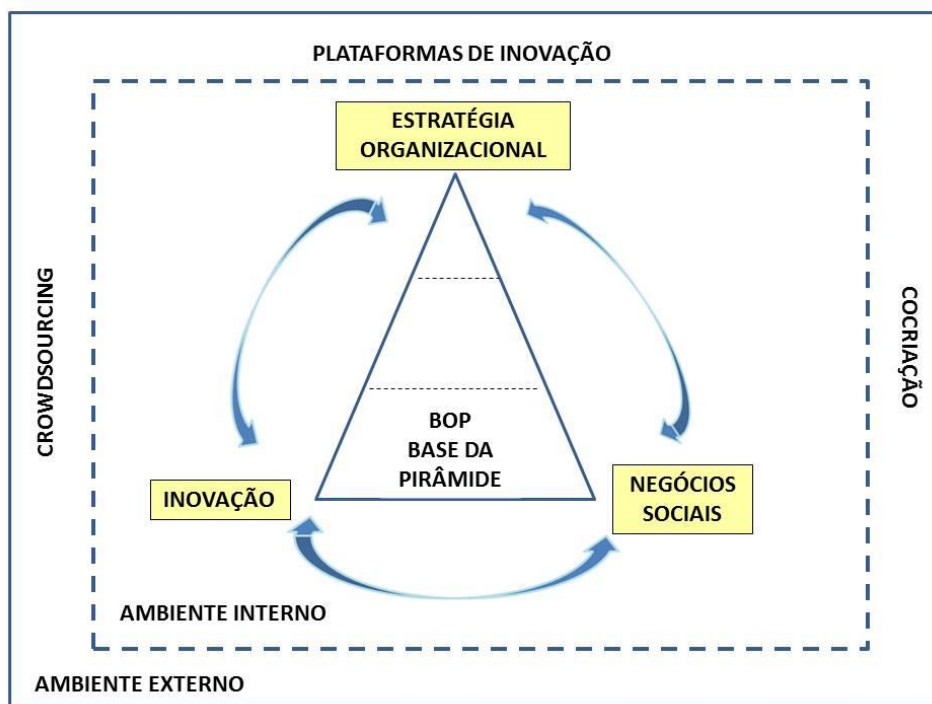


Figura 01 – Representação da inovação como recurso estratégico para o desenvolvimento dos negócios sociais.

Fonte: Elaborada pelas autoras

A Figura 01 representa o desenvolvimento dos negócios sociais com vistas a atender a população da base da pirâmide (BOP) e, que tem a inovação como elemento estratégico em seu modelo de negócios. Situados no ambiente interno da organização - a inovação, a estratégia organizacional e os negócios sociais - encontram-se relacionados entre si, e também relacionam-se com os elementos externos da organização.

Com base na Figura 01 encontra-se a oportunidade dos negócios sociais inovar em seu modelo de negócios, à medida que, parte de um extremo de inovação fechada (ambiente interno), no qual altas quantias são direcionadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D), gerando um ciclo no qual se utilizava apenas ideias criadas internamente, acreditando que o pioneirismo na pesquisa era o fator principal para a lucratividade, para outro extremo de inovação aberta (ambiente externo), em que ocorre uma mudança fundamental na forma como as empresas geram novas ideias e as colocam no mercado, resultando em um novo modelo de inovação, denominado *open innovation* ou inovação aberta (CHESBROUGH, 2012).

A abertura da empresa para o ambiente externo possibilita o compartilhamento de inovações que podem resolver problemas sociais encontrados na BOP, utilizando-se de proposições reais já testadas e pensadas em outro contexto global. Desse modo, ao considerar um ambiente de grande complexidade as respostas não são determinantes, mas nos levam a proposição de alguns caminhos.

Sugere-se assim, que a interligação com plataformas globais indica nova era de inovações e de mudanças, nas quais os colaboradores e inúmeros talentos do mundo todo estarão a não mais do que alguns cliques de distância. Para Tapscott e Williams (2011) partes destas mudanças emergem em virtude da lacuna que indica a falta de organização e coordenação das entidades responsáveis por resolver as grandes catástrofes mundiais e que não tem respondido aos anseios de uma massa global ansiosa por resoluções rápidas e eficazes. Esta nova plataforma aberta de compartilhamento global permite que uma rede de voluntários forneça dados e informações úteis, mais velozes e mais resilientes que os canais burocráticos

tradicionais poderiam fornecer. Neste enfoque, Tapscott e Williams (2011) salientam que o novo limiar da inovação econômica e social almeja por pessoas criativas e que possuam interesse em explorar novas ferramentas de internet para participarem de iniciativas coletivas para tornar o mundo mais próspero, mais justo e mais sustentável.

Neste panorama de inovação, Barki et al (2013) sugerem que modelos de negócios tradicionais não devem ser replicados, se eles incluem apenas a dimensão social. Para tanto, as empresas sociais devem pensar e agir de forma diferente, na qual a criação de parcerias entre sociedade civil e empresas privadas levam a uma nova realidade, no qual a cocriação se torna extremamente importante como estratégia para se tornar mais relevante localmente.

Nessa linha de pensamento, reside um dos principais desafios para as empresas que desejam operar na base da pirâmide: desenvolver um modelo de negócios adequado. Observa-se, contudo, que não são raros os casos de empresas que aventuram-se a atender a BOP e utilizam-se dos mesmos padrões tradicionais de negócios o que inviabiliza o desenvolvimento e manutenção do projeto.

O entendimento de que os negócios sociais possuem uma forte orientação para a resolução de problemas sociais, principalmente envolvendo a pobreza, por meio de mecanismos de mercado nos leva a inferir que inovar na forma de se relacionar com os stakeholders pode fazer toda a diferença para o sucesso da organização.

Uma gestão orientada para a resolução de problemas encontra respaldo na visão Prahalad e Hart (2002) que destacam que as empresas devem entender o mercado, fazer investimento de longo prazo, pois a base da pirâmide pode ser um recurso de inovações não somente para os produtos e processos, mas também para o modelo de negócio.

Contudo, ao considerar as condições adversas, como barreiras institucionais, custos de transação, menor grau de educação formal dificultando a contratação de mão de obra especializada, concorrência de empresas locais, e a diferença no comportamento do consumidor da base da pirâmide torna-se extremamente complexo o atendimento destas demandas em um único modelo de negócios (BARKI et al., 2013). Neste ponto, infere-se que o desenvolvimento e perpetuação dos negócios sociais depende cada vez mais de ações inovadoras que possibilitem que os empreendedores sociais possam oferecer produtos e serviços de maneira criativa e que atendam ao mercado da base da pirâmide. Ao expandir o seu escopo de conhecimentos a empresa também estará ampliando os seus horizontes, de forma a adquirir vantagens competitivas ao acelerar o processo de desenvolvimento e difusão de inovações.

A troca de ideias entre empresas, parcerias com universidades e grupos de pesquisa pode se tornar um caminho viável para a implementação do negócios sociais que tem como objetivo atender as necessidades do mercado da base da pirâmide de modo menos dispendiosa e mais ágil. Desta forma, de acordo com Barki et al (2013), a construção de modelos de negócios que pretendem ser implementados na base da pirâmide devem ser inovadores e, sobretudo, pensar “fora da caixa”.

5 Considerações finais

O presente artigo objetivou discutir como a inovação pode ser utilizada de forma estratégica pelos negócios sociais. Para tanto, discorreu sobre as definições da BOP, as conceituações de negócios sociais e as novas formas de inovação, sendo que estas temáticas podem ser consideradas como um novo campo de conhecimento, o qual possuem muitas visões e abordagens.

A partir desta discussão, ainda que incipiente, tem-se a pretensão de instigar novos pesquisadores a desenvolver estudos focados nestas temáticas, a fim de entender as diferentes visões e perspectivas procurando estabelecer um consenso sobre o tema, visto que ainda não encontra-se uma corrente única que melhor descreve estes assuntos.

Recomenda-se assim, que pesquisas futuras possam propor um modelo teórico envolvendo estes três construtos. Além disso, sugere-se aplicar este modelo por meio de pesquisa empírica para analisar na prática como estes conceitos de inter-relacionam.

Embora não se teve a pretensão de esgotar o assunto, cabe destacar as limitações de escopo, por tratar-se de um artigo teórico e também pelos materiais consultados. Outra limitação deve-se ao contexto empresarial (interno e externo) que é influenciado por uma infinidade de elementos, no entanto, optou-se neste estudo em discutir o incremento da inovação nos negócios sociais.

Referências bibliográficas

ASSAD, F. A. et al. Negócios Sociais: Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira. In: SEMEAD, 13, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2010.

ANDERSON, J.; MARKIDES, C., Strategic innovation at the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, v.49, n.1, p.83-88, 2007.

BARKI, E. et al. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BESSANT, J; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H. *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. (Trad.) Luiz Cláudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DUBIEL, A.; ERNST, H. *Success factors of new product development for emerging markets*. In: KAHN, K.; KAY, S. E.; GIBSON, G.; URBAN, S. (eds.). *The PDMA handbook of new product development*, 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 2013. (p.100-114).

ERNST, H.; KAHLE, H.N.; DUBIEL, A.; PRABHU, J.; SUBRAMANIAM, M. The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, v.32, n. 1, p.65-79, 2015.

FREEMAN, C. *A schumpeterian renaissance?* Sussex: University of Sussex/SPRU – Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper Series 102, 2003.

HOWE, J. *O poder das multidões: porque a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios*. (Trad.) Alessandra Mussi Araújo. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KEMP, R; SMITH, K; BECHER, G. How should we study the relationship between environmental regulation and innovation? In: European Commission JRC-IPTS and Enterprise DG. 2000. *The impact of EU regulation on innovation of European Industry*. Disponível em: <<http://ftp.jrc.es/EURdoc/eur19827en.pdf>>. Acesso em: 20/11/2013.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. R. Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. *Business & Society*, p.1- 40, 2013.

LEE, Y.; LIN, B.W.; WONG, Y.Y.; CALANTONE, R. J. Understanding and managing international product launch: A comparison between developed and emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 1, p. 104-120, 2011.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, v. 63, p. 582-594, 2010.

NAIGEBORIN, V. *Introdução ao universo dos negócios sociais*. INEI: Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: <http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca2.5/negocios-sociais/Introducao_ao_Universo_de_Negocios_Sociais.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

PANSERA, M.; OWEN, R. J. Framing resource-constrained innovation at the ‘bottom of the pyramid’: insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. *Journal Technological Forecasting & Social Change*, v.10, p.1-23, 2014.

PRAHALAD, C. K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, New York, n. 26, p.1-15, 2002.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. *A empresa cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos*. (Trad.) Maria Lucia de Oliveira. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Symnetics, 2010.

RANGAN, K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, p 113 – 118, 2011.

RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. Global village vs. small town: Understanding networks at the base of the pyramid. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 126-139, 2010.

SANTANA, A. L. J. D.; SOUZA, L. M. (Org.). *Empreendedorismo com foco em negócios sociais*. Curitiba: NITS UFPR, 2015.

SCHERER, P. C. *ENTENDENDO OS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio*. 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2014.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets. *Journal of Product Innovation Management*, v.31, n.1, p.43-59, 2014.

TAPSCOTT, Don.; WILLIAMS, Anthony D. *Macrowikinomics: reiniciando os negócios e o mundo*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VENN, R.; BERG, N. Building competitive advantage through social entrepreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, v. 2, n. 1, p. 104-127, 2013.

VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S. Product development for the BOP: Insights on concept and prototype development from university based student projects in India. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 1, p. 52-69, 2012.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v. 43, p. 308-325, Apr./Jun. 2010.