UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DIOGO PALHETA NERY DA SILVA

**Como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da
pirâmide: Explicando *como* funcionam as Capacidades Dinâmicas**

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DIOGO PALHETA NERY DA SILVA

**Como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da
pirâmide: Explicando *como* funcionam as Capacidades Dinâmicas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Economia das Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Renata Giovinazzo Spers

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

da Silva, Diogo Palheta Nery .

Como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide: Explicando como funcionam as Capacidades Dinâmicas / Diogo Palheta Nery da Silva. - São Paulo, 2019.
297 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Renata Giovinnazzo Spers.

1. Estratégia Organizacional. 2. Competências. 3. Combate à Pobreza. 4. Impacto Social. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**Aos agentes de mudança organizacional que trabalham
com propósito e resiliência para desenvolver iniciativas
que compartilham valor com as pessoas menos
favorecidas da sociedade.**

AGRADECIMENTOS

Felizmente a elaboração dessa tese não foi somente um trabalho individual. Muitas pessoas me ajudaram direta ou indiretamente no trabalho árduo, mas gratificante de ter escrito essa tese.

Primeiramente, agradeço à Deus pela graça de conceder minha Vida e as oportunidades e os desafios que me ajudaram a chegar até aqui. Também Lhe agradeço pela Força e bom ânimo que me apoiaram a concluir essa tese.

Agradeço ao meus pais Mauricio e Sandra, que sempre me deram amor, carinho e atenção ao longo da minha vida. Como também, sou grato pelos valores que vocês me transmitiram, como a fé em Deus, fazer o bem ao próximo, a busca pela melhoria contínua, o gosto pelos estudos, e o comprometimento com os meus deveres. Esses valores embasaram a elaboração dessa tese.

Sou grato aos meus irmãos Danilo e Tiago, meus melhores amigos, pelo amor, afeto e companheirismo de sempre. Como também, agradeço vocês pelas nossas conversas agradáveis e interessantes, nas quais sempre aprendo mais sobre mim, as pessoas e as coisas do mundo e do universo. Também agradeço ao Tiago por ter gentilmente construído no computador o modelo teórico em forma de “cubo” dessa tese.

Aos meus avós João (*in memorian*) e Maria, que me acolheram com amor e carinho na sua casa quando me mudei para o estado de São Paulo para começar o Doutorado na FEA-USP. Sou grato pela oportunidade de ter convivido com vocês, pois essa convivência me tornou uma pessoa melhor por meio dos seus aprendizados práticos de generosidade, humildade e fé em Deus.

Agradeço à Aline pelo amor e carinho que passaram a colorir minha vida a partir da metade do meu Doutorado. Sou grato pela sua parceria e cumplicidade em todos os momentos. Agradeço sua compreensão e paciência pela minha ausência na etapa final do Doutorado, que foi necessária para me “aprofundar” nos processos que pesquisei nessa tese. Como também, agradeço à Aline por ter gentilmente construído no computador o modelo teórico analítico “colorido” dessa tese.

Agradeço à professora Renata Spers pela orientação, apoio e confiança no desenvolvimento da minha tese. Sua orientação proporcionou liberdade e segurança para eu ter conseguido “voar” alto nas análises e discussões dessa tese. Também agradeço sua preocupação além dos assuntos relativos ao meu Doutorado.

Agradeço nominalmente a todos os profissionais que entrevistei para realizar essa tese: Alexandra, Ana, Ana Paula, Carlos, Cris, Fernando, Flávia, Isa, Ligia, Juliana B., Juliana S., Marcus, Monike, Verydiana e Vivian. A elaboração dessa tese somente foi possível graças ao tempo e atenção que vocês me concederam para contar suas experiências no desenvolvimento de iniciativas que impactam positivamente as pessoas da base da pirâmide.

Ao professor James Wright (*in memorian*) pelas contribuições sugeridas no exame de qualificação e também pelos seus ensinamentos sobre gestão e estratégia.

À professora Sylvia Saes da FEA-USP pelas sugestões e comentários na banca de defesa. Também agradeço por ter apresentado o conceito de Capacidades Dinâmicas na sua disciplina. E,

especialmente, por ter me deixado frequentar as atividades do seu animado grupo de pesquisa CORS. Minha tese se beneficiou bastante com as discussões acadêmicas ocorridas no âmbito do CORS.

À professora Dimária Meirelles (Mackenzie) pelas suas contribuições valiosas no exame de qualificação e banca de defesa. Também agradeço à professora Tânia Santos pelas sugestões e comentários na banca de defesa, como também pela sua cuidadosa revisão da minha tese. As duas contribuíram bastante com seus conhecimentos sobre Capacidades Dinâmicas e pesquisa Processual para o aperfeiçoamento dessa tese.

Agradeço à professora Marlei Pozzebon (HEC-Montreal e FGV-EAESP) pelas ótimas aulas na sua disciplina de métodos qualitativos, nas quais aprendi a importância da pesquisa qualitativa e descobri a pesquisa processual.

Agradeço ao professor Renato Orsato da FGV-EAESP pelas discussões teóricas e práticas na sua disciplina de sustentabilidade nas organizações; como também sou grato pelo seu rigor, pois ele me levou a descobrir as técnicas de construção teórica.

Um agradecimento ao professor Roberto Sbragia da FEA-USP pelas suas críticas e comentários ao projeto dessa tese ao longo da sua disciplina de Seminário de pesquisa. Também agradeço aos colegas Carlos Passos e Sergio Antonio pelos seus valiosos comentários ao “debater” o projeto dessa tese. Os seus feedbacks contribuíram bastante para o amadurecimento dessa tese.

Agradeço ao professor Sergio Bulgacov da Universidade Positivo por ter me permitido frequentar as reuniões do seu antigo grupo de pesquisa na FGV-EAESP. As discussões nesse grupo e a troca de experiências com seus alunos contribuíram para a condução dessa tese.

Também agradeço aos professores participantes das sessões dos consórcios doutorais que participei nos congressos acadêmicos do EnANPAD, SEMEAd e SMS (Strategic Management Society) cujas críticas e comentários contribuíram para a melhoria dessa tese.

Aos colegas e amigos Sheila, Nelson, Tadao, Samantha, Alexandre Pupo e Alexandre Del Rey do Programa de Estudos do Futuro (PROFUTURO) agradeço pela convivência agradável, discussões e trocas de conhecimentos ao longo do Doutorado. Também agradeço à Cris pelos auxílios sempre cordiais. Em alguns momentos do Doutorado, a sala G-163 do PROFUTURO na FEA-USP foi minha segunda casa.

Um agradecimento ao Alexandre Ricardo A. da FIA e a Priscila do PROFUTURO por me colocarem em contato com profissionais que trabalharam no caso da empresa “Alfa Ômega”.

Agradeço aos colegas e amigos Éder, Gustavo e Matheus do CORS, sou grato pela convivência alegre, conversas cotidianas e discussões de pesquisa que tivemos ao longo dos últimos anos na USP e nos seus arredores. Também agradeço ao Luc pelas conversas e discussões sobre pesquisa processual e negócios inclusivos, como também por ter me colocado em contato com a Danone.

Sou grato aos professores, alunos e funcionários do PPGA da FEA-USP por proporcionarem um ambiente acadêmico de excelência no ensino, pesquisa e extensão.

Agradeço aos responsáveis pelo projeto Casadinho, professores Silvia Caleman e Decio Zylbersztajn, pelo apoio no início da minha jornada na FEA-USP, que começou graças a essa iniciativa de cooperação acadêmica entre a FEA-USP e a UFMS.

Aos colegas de trabalho Bárbara Freitag e Cleverson Pinheiro no IFSP - Campus Jacareí pelo apoio e dicas didáticas que me ajudaram a compatibilizar as atividades docentes no IFSP com a elaboração dessa tese. Também agradeço aos colegas Eduardo Chaves, Matheus Alberto e Paulo Cesar que cobriram minhas aulas na última semana do prazo de depósito. Essa gentileza me ajudou bastante a concluir da versão original dessa tese dentro desse prazo.

Agradeço à CAPES pela concessão da bolsa de pesquisa, que me permitiu dedicar grande parte do meu tempo no Doutorado na elaboração dessa tese. Também agradeço à sociedade brasileira por financiar esse órgão vital para o desenvolvimento da pós-graduação e pesquisa no nosso país.

Finalmente, agradeço à sociedade paulista por financiar a Universidade de São Paulo, instituição de Ensino Superior de excelência internacional, que propicia inúmeras oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento individual e coletivo.

Gratidão a todos vocês!

**Intelligence and capability are not enough. There must be
the joy of doing something beautiful.**

Govindappa Venkataswamy

There is nothing as practical as a good theory

Kurt Lewin

Silva, D. P. N. (2019) Como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide: Explicando como funcionam as Capacidades Dinâmicas. 296 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

RESUMO

O anúncio das Metas do Desenvolvimento Sustentável pela Organização das Nações Unidas (ONU) fortaleceu o movimento global de hibridização organizacional nas grandes empresas, no qual essas corporações estão incluindo objetivos sociais e ambientais nas suas agendas estratégicas. Diante desse contexto, a presente tese buscou responder à questão: como as grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide? Para responder essa questão de pesquisa, utilizou-se a lente teórica das Capacidades Dinâmicas. Esse conceito visa explicar como as organizações criam e mudam recursos e capacidades. A literatura de Capacidades Dinâmicas é extensa e robusta; no entanto, esse conceito ainda precisa ser aperfeiçoado para explicar satisfatoriamente como as organizações desenvolvem capacidades operacionais, como as capacidades híbridas. Desse modo, essa tese buscou desenvolver o conceito de Capacidades Dinâmicas no contexto incomum, no qual as grandes empresas enfrentam ao desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide. Assim essa tese é uma pesquisa de construção teórica abducativa de natureza qualitativa, na qual adotou-se a abordagem de pesquisa processual. Selecionou-se três casos de grandes empresas que estão desenvolvendo iniciativas híbridas com a população de baixa renda no Brasil. Para a realização dessa tese, foi necessário desenvolver uma metodologia de pesquisa qualitativa que combina métodos de origem Positivista e Interpretativista. Em uma primeira etapa, realizou-se estudos de caso extensos para descrever o desenvolvimento das iniciativas híbridas das três empresas pesquisadas. Na segunda etapa, essa tese realizou a análise cruzada dos casos pesquisados e desenvolveu a proposição de dois modelos teóricos sobre como as grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide utilizando suas Capacidades Dinâmicas. O primeiro modelo teórico visou simplificar teorizações anteriores do conceito de Capacidades Dinâmicas para analisar o funcionamento das Capacidades Dinâmicas utilizando elementos comuns a qualquer organização: processos, aprendizagem organizacional e relações sociais. O segundo modelo teórico explicou os resultados encontrados nas análises anteriores. Como também explicou como funcionam as Capacidades Dinâmicas por meio da combinação de duas metateorias de mudança organizacional (Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999). Desse modo, a principal contribuição teórica dessa tese foi a descoberta de quatro motores geradores de mudança (Ciclo de Vida, Teleologia, Dialético e Evolucionário) e dois ritmos de mudança (Episódico e Contínuo) que explicam como as Capacidades Dinâmicas funcionam. Além disso, esse estudo também criou os conceitos de capacidades híbridas e virada na hibridização organizacional. Essa tese também propôs recomendações práticas para os gestores que trabalham em iniciativas híbridas de grandes empresas como negócios inclusivos e Valor Compartilhado.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional, Competências, Combate à Pobreza, Impacto Social

Silva, D. P. N. (2019) How large Companies Develop Hybrid Capabilities with the Bottom of the Pyramid: Explaining How Dynamic Capabilities Work. 296 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

ABSTRACT

The announcement of the United Nations Sustainable Development Goals has strengthened the global organizational hybridization movement in large corporations in which corporations are including social and environmental goals in their strategic agendas. In this context, this research intends to answer the question: how do large companies develop hybrid capabilities with the base of the pyramid? To answer this research question, I adopted the theoretical lens of the Dynamic Capabilities. This concept aims to explain how organizations create and change resources and capabilities. The Dynamic Capabilities literature is extensive and robust; however, this concept still needs to be refined to be able to satisfactorily explain how organizations develop operational capabilities, such as hybrid capabilities. Thus, I sought to develop the concept of Dynamic Capabilities in the unusual context in which large companies face when developing hybrid capabilities with the base of the pyramid. Thus, this thesis is an abductive theory building research. Also, I employed a qualitative process research design. I selected three cases of large companies that are developing hybrid initiatives with the low-income population in Brazil. To accomplish this thesis, it was necessary to develop a qualitative research methodology that combines methods of Positivist and Interpretative origin. In a first phase, I wrote three extensive case studies to describe the development of hybrid initiatives. In a second phase, I employed a cross case analysis. Then I proposed two theoretical models about how the large companies develop hybrid capacities with the base of the pyramid using their Dynamic Capacities. In the first theoretical model, I sought to simplify previous theorizations of the concept of Dynamic Capabilities to analyze the functioning of Dynamic Capabilities using common elements to any organization: processes, learning and social relations. In the second theoretical model, I explained the results found in previous analyzes. In addition, I explained how Dynamic Capabilities work by combining two metatheories of organizational change (Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999). Therefore, the main theoretical contribution of this thesis was the discovery of four change motors (Cycle of Life, Teleology, Dialectic and Evolutionary) and two rhythms of change (Episodic and Continuous) that explain how Dynamic Capabilities work. In addition to these theoretical contributions, I created the concepts of hybrid capabilities and turning point in organizational hybridization. I also proposed practical recommendations for managers working on hybrid initiatives of large companies such as Inclusive Business and Shared Value.

Key words: Strategy, Competences, Poverty Alleviation, Social Impact

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão da literatura BOP de acordo com o nível de análise	45
Figura 2 - Dimensões do hibridismo organizacional.....	51
Figura 3 - Métodos de análise dos dados.....	74
Figura 4 - Distribuição dos domicílios/famílias brasileiros por rendimentos	79
Figura 5 - Histórico da proporção da população em pobreza no Brasil	82
Figura 6 - Funil da quantidade de conteúdo nos três níveis de resultados	84
Figura 7 - Resultados do geoprocessamento	154
Figura 8 - Modelo híbrido de análise de crédito.....	155
Figura 9 - Virada na hibridização dos casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas..	188
Figura 10 - Modelo teórico que analisa como funcionam as Capacidades Dinâmicas	194
Figura 11 - Qualidade das relações sociais.....	200
Figura 12 - Motivações sociais do grupo	201
Figura 13 - Motores e ritmos de mudança das Capacidades Dinâmicas	230

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição das entrevistas realizadas na pesquisa	65
Tabela 2 - Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total (R\$)	80
Tabela 3 - Classes econômicas, rendimento mensal e porcentagem populacional.....	81
Tabela 4 - Análise cruzada dos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas com a BOP	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de seleção dos casos de iniciativas híbridas com a BOP	63
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisas

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

BACEN – Banco Central do Brasil

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BOP – *Base of the Pyramid*

CEO – *Chief Executive Office*

CGAP – Consultative Group to Assist the Poor

CMN – Conselho Monetário Nacional

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

EUA – Estados Unidos da América

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFC – International Finance Corporation

MEI – Microempreendedor Individual

MIT – Massachusetts Institute of Technology

PMO – *Project Management Office*

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNMPO – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

POF – Pesquisa de Orçamento Familiar

ONU – Organização das Nações Unidas

UCLA – University of California at Los Angeles

WRI – World Resources Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	24
1.3 JUSTIFICATIVA	25
1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	29
2.1.1 Capacidades Dinâmicas Organizacionais	29
2.1.2 Capacidades Gerenciais Dinâmicas.....	36
2.1.3 Paradoxo das Capacidades.....	39
2.2 NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE (BOP).....	43
2.3 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL.....	48
2.3.1 Hibridismo Organizacional e Negócios BOP	53
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 NATUREZA DA PESQUISA QUALITATIVA.....	57
3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA PROCESSUAL.....	58
3.3 PESQUISAS SOBRE PROCESSOS DE ESTRATÉGIA.....	59
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE.....	61
3.5 SELEÇÃO DOS CASOS.....	61
3.6 COLETA DOS DADOS.....	64
3.7 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	67
3.8 CUIDADOS E CRITÉRIOS PARA VALIDAÇÃO DA PESQUISA	75
4 DIMENSÃO DA POPULAÇÃO DA BASE DA PIRÂMIDE NO BRASIL	77
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
5.1 DESCREVENDO COMO GRANDES EMPRESAS DESENVOLVEM CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE	84
5.1.1 Caso Tetra Pak – Gestão Pós-Consumo: Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis	84
5.1.1.1 Caracterização da Empresa.....	84
5.1.1.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Hibridização da Tetra Pak	85

5.1.1.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Gestão Pós-Consumo Tetra Pak – Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis	91
5.1.1.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Gestão Pós-Consumo Tetra Pak – Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis	95
5.1.2 Caso Danone - Kiteiras.....	113
5.1.2.1 Caracterização da Empresa Danone.....	113
5.1.2.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Hibridização da Danone.....	113
5.1.2.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Negócio Inclusivo Kiteiras	117
5.1.2.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Negócio Inclusivo Kiteiras	119
5.1.3 Caso Alfa Microcrédito	139
5.1.3.1 Caracterização da Empresa: Alfa Ômega	139
5.1.3.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Hibridização do Alfa Ômega	139
5.1.3.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Alfa Microcrédito	144
5.1.3.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Alfa Microcrédito	149
5.2 ANALISANDO COMO AS GRANDES EMPRESAS UTILIZAM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA DESENVOLVER CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE.....	178
5.1.4 Análise Cruzada dos Casos de Desenvolvimento de Iniciativas Híbridas com a Base da Pirâmide Realizados por Grandes Empresas	178
5.2.1 Virada na Hibridização nas Iniciativas Híbridas das Grandes Empresas ...	183
5.2.2 Proposição de Modelo Teórico que Analisa Como Funcionam as Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide....	191
5.2.2.1 Construção do Modelo Teórico Analítico: Como Funcionam as Capacidades Dinâmicas.....	191
5.2.2.2 Análise dos Casos de Grandes Empresas que Utilizaram Capacidades Dinâmicas para Desenvolver Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide	202
5.2.2.2.1 <i>Processos das Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide</i>	<i>202</i>
5.2.2.2.2 <i>Aprendizagem Organizacional nas Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide.....</i>	<i>215</i>
5.2.2.2.3 <i>Relações Sociais nas Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide</i>	<i>218</i>
5.3 EXPLICANDO COMO GRANDES EMPRESAS UTILIZAM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA DESENVOLVER CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE.....	228

5.3.1 Construção Teórica do Modelo que Explica como Funcionam as Capacidades Dinâmicas	229
5.3.2 Explicação Sobre Como Grandes Empresas Utilizaram Capacidades Dinâmicas para Desenvolver Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide	234
5.3.2 Proposições sobre o Funcionamento das Capacidades Dinâmicas	242
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	253
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	253
6.2 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS	256
6.3 CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA	256
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	258
6.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	259
REFERÊNCIAS	263
APÊNDICES	279

1 INTRODUÇÃO

O esforço global de implementar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) está influenciando as grandes empresas a incluírem objetivos sociais e ambientais nas suas agendas estratégicas (Baumgartner & Rauter, 2017; Stafford-Smith et al., 2017). Esse processo no qual organizações buscam diferentes tipos de objetivos é chamado de hibridismo organizacional (Battilana & Lee, 2014; Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012).

Nos últimos anos, foram criados diversos conceitos relativos ao hibridismo organizacional com o intuito de definir iniciativas empresariais que aliam a geração de resultados econômicos com a geração de impacto social. Alguns desses conceitos são negócios inclusivos (Halme, Lindeman, & Linna, 2012; Hart, Sharma, & Halme, 2016), criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), criação de valor mútuo (London, Anupindi, & Sheth, 2010), negócios sociais (Comini, Barki, & Aguiar, 2012; Yunus, 2010) e negócios com impacto social (Barki, Comini, Cunliff, Hart, & Rai, 2015).

Na presente tese, essas iniciativas empresariais que buscam combinar objetivos econômicos e sociais são chamadas de iniciativas híbridas. Um tipo de iniciativa híbrida que está ganhando destaque cada vez maior se refere às iniciativas híbridas voltadas para a população da base da pirâmide socioeconômica dos países em desenvolvimento (Battilana et al., 2012; Hart et al., 2016; Stephan, Patterson, Kelly, & Mair, 2016). Um indicativo da importância do papel das iniciativas híbridas com a base da pirâmide é que o primeiro Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU é a erradicação da pobreza (United Nations, 2019).

De fato, nos últimos anos do século XX, surgiu um crescente interesse no papel das grandes empresas em contribuir com os esforços de combate à pobreza. Esse movimento foi difundido para maiores audiências após a publicação do livro *“The Fortune at the Bottom of Pyramid”* de C.K. Prahalad em 2004. Nessa obra, o autor argumenta que as grandes empresas podem simultaneamente lucrar e melhorar a vida dos pobres.

Segundo Prahalad (2004), os negócios para a base da pirâmide oferecem soluções inovadoras que contribuem para o combate contra a pobreza por meio de produtos e serviços de empresas multinacionais que visam atender os mercados inexplorados das populações pobres nos países em desenvolvimento (Prahalad; Hammond, 2002; Prahalad, 2004).

Esses novos tipos de negócio procuram novas oportunidades de lucros ajudando a satisfazer necessidades não satisfeitas dos pobres (Prahalad; Hart, 2002; Prahalad; Hammond, 2002). Com efeito, os negócios para a base da pirâmide exploram mercados alternativos aos mercados saturados e muito competitivos dos países desenvolvidos (Prahalad; Hart, 2002).

Prahalad (2004) estimou que a base da pirâmide mundial englobasse quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia, constituindo um mercado de 14 trilhões de dólares em poder paridade de compra (PPP, na sigla em inglês). Estudo posterior confirmou o tamanho populacional da base da pirâmide, mas apurou que a base da pirâmide ganha rendimentos de até 3.000 dólares anuais em PPP e que o valor desse mercado tem a cifra de 5 trilhões de dólares em PPP, o que equivale a 1,3 trilhões de dólares (Hammond et al., 2007).

No Brasil, estatísticas oficiais estimam que a população da base da pirâmide ganhe rendimentos de até US\$ 5,5 por dia ou R\$ 406 por mês (IBGE, 2018b). Em 2017, a população da base da pirâmide brasileira era composta por 54,8 milhões de pessoas, o que representava 26,5% da população do Brasil (IBGE, 2018b).

1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Essa proposta inovadora criada por C.K. Prahalad de que as grandes empresas podem servir lucrativamente os mercados da base da pirâmide e ao mesmo tempo contribuir com os esforços de combate à pobreza foi difundida amplamente entre acadêmicos e empresários (Kolk, Rivera-Santos, & Rufín, 2014). Nos primeiros estudos sobre essa proposição, Prahalad e seus colegas identificaram empresas multinacionais pioneiras que exploravam as oportunidades dos novos mercados na base da pirâmide (Hart & Christensen, 2002; London & Hart, 2004; Prahalad, 2004; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002).

Contudo, nos últimos anos, a literatura de negócios para a base da pirâmide está deixando de pesquisar negócios desenvolvidos por empresas multinacionais para analisar iniciativas de organizações híbridas que buscam combinar objetivos econômicos e sociais desde sua fundação, como negócios inclusivos, negócios sociais e empreendedorismo social (Kolk et al., 2014). Com efeito, pesquisadores importantes do campo de negócios BOP passaram a propor que as grandes empresas “hibridizem” seus negócios na base da pirâmide ao incluir objetivos sociais mais explícitos nessas iniciativas, como os negócios daquelas organizações híbridas que atuam na base da pirâmide (London & Hart, 2004, 2011).

Essa reorientação na literatura sobre negócios BOP ocorreu porque os negócios para a base da pirâmide desenvolvidos por grandes empresas não têm mostrado o potencial vislumbrado por C.K. Prahalad. Alguns estudos verificaram que as empresas multinacionais têm encontrado dificuldades para criar negócios lucrativos e escaláveis nos mercados da base da pirâmide (Halme et al., 2012; Karnani, 2012; Olsen & Boxenbaum, 2009; Reficco & Gutierrez, 2016). Em decorrência desses resultados, alguns autores afirmam que o desenvolvimento desses tipos de negócios em grandes empresas é uma “busca ilusória” (Reficco & Gutierrez, 2016).

Alinhado a esses achados, Stuart Hart e colegas afirmam que as grandes empresas têm “anticorpos” que impedem a alocação de recursos necessários para o desenvolvimento de negócios híbridos com a base da pirâmide; porque essas iniciativas requerem práticas muito diferentes das práticas corporativas, como o envolvimento com as comunidades da base da pirâmide (Hart, 2010; Hart et al., 2016).

O entendimento da problemática da dependência do trajeto (*path dependence*) e da inércia organizacional explica os motivos para a dificuldade de as grandes empresas desenvolverem iniciativas híbridas com a base da pirâmide (Olsen & Boxenbaum, 2009; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Pois o desenvolvimento dessas iniciativas, como qualquer atividade organizacional, é realizado por meio do desenvolvimento de capacidades operacionais (Teece, 2014; Winter, 2003). Desse modo, nessa tese, definiu-se que as capacidades para operar iniciativas híbridas são chamadas de *capacidades híbridas*.

As capacidades operacionais são compostas por rotinas, que são padrões de ações recorrentes (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2003). Com efeito, as rotinas possibilitam que as organizações desempenhem atividades de maneira consistente ao longo do tempo (Dosi, Nelson, & Winter, 2000; Nelson & Winter, 1982). Todavia, as rotinas também limitam as opções de capacidades disponíveis para uma organização desenvolver, desse modo, as decisões organizacionais são contingentes à história, estrutura e ao contexto da organização (Leonard-Barton, 1992; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

O conceito de Capacidades Dinâmicas criado por Teece, Pisano, & Shuen (1997) foi proposto para resolver essa problemática ao afirmar que as Capacidades Dinâmicas são as habilidades das empresas reconfigurarem seus recursos, rotinas e competências diante de mudanças ambientais. Desse modo, as Capacidades Dinâmicas proporcionam flexibilidade às empresas para fazer os ajustes necessários a fim de implementar novas ações estratégicas eficazmente (Teece, 2014).

No entanto, as próprias Capacidades Dinâmicas podem não ser flexíveis o suficiente para mudar ou desenvolver competências quando as organizações enfrentam situações desconhecidas ou que exigem quebra de paradigmas; pois as Capacidades Dinâmicas também são compostas por rotinas que podem se tornar inadequadas diante dessas situações extremas (Ritala, Heiman, & Hurmelinna-Laukkanen, 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Além disso, as rotinas que embasam as Capacidades Dinâmicas podem desencadear mecanismos de resistência interna que dificultam as organizações realizarem as mudanças necessárias para se adaptarem às novas situações incertas e não comuns do ambiente externo (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Vergne & Durand, 2011). Esse problema teórico é conhecido como paradoxo das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Desse modo, diante dessa dupla problemática: (1) as dificuldades enfrentadas pelas grandes empresas para desenvolverem capacidades híbridas com a base da pirâmide e (2) a dificuldade de mudar ou desenvolver capacidades em ambientes incertos ou não-familiares; a questão que guiou essa tese foi: como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para responder à questão norteadora dessa pesquisa, decidiu-se realizar uma pesquisa de construção teórica qualitativa por meio de estudos de casos múltiplos de grandes empresas que desenvolveram capacidades híbridas com a base da pirâmide.

Desse modo, o objetivo geral da presente tese foi: **explicar como as grandes empresas utilizam Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide.**

Para auxiliar o cumprimento desse objetivo geral, realizou-se os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar a narrativa sobre o desenvolvimento da iniciativa híbrida de cada caso de grande empresa pesquisada;
2. Identificar padrões no desenvolvimento das iniciativas híbridas dos casos pesquisados;
3. Identificar diferenças no desenvolvimento das iniciativas híbridas dos casos pesquisados;
4. Analisar como as grandes empresas pesquisadas desenvolveram capacidades híbridas com a base da pirâmide;

5. Propor modelo teórico que analisa como as grandes empresas utilizam Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide;
6. Propor modelo teórico que explica como as grandes empresas utilizam Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide.

Para cumprir esses objetivos de pesquisa, nessa tese, realizou-se uma pesquisa de construção teórica que combinou a teorização *mainstream* das Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002) e teorizações recentes desse campo que abordam as relações sociais (Bridoux, Coeurderoy, & Durand, 2017; Salvato & Vassolo, 2018) com duas metateorias de mudança organizacional (Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999).

Como também, além da utilização do método de pesquisa qualitativo de estudos de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989), empregou-se a abordagem de pesquisa processual, que é adequada para estudos que buscam compreender como os fenômenos se desenvolvem ao longo do tempo (Langley, 1999; Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013; Pettigrew, 1992; Van de Ven, 1992).

1.3 JUSTIFICATIVA

Hart e Dowell (2011) apontam que o conceito de Capacidades Dinâmicas é uma teoria adequada para entender os processos organizacionais que ocorrem nas empresas que decidem entrar nos mercados complexos da base da pirâmide. Hart e Dowell (2011) também argumentam que a pesquisa sobre estratégias para base da pirâmide pode contribuir para o desenvolvimento do conceito de Capacidades Dinâmicas ao (1) entender por que algumas empresas são mais propensas do que outras para desenvolver capacidades para atuar na base da pirâmide e (2) entender quais são as Capacidades Dinâmicas necessárias para entrar em novos mercados em que as empresas não estão acostumadas, como os mercados da base da pirâmide.

Apesar da afirmação de Hart e Dowell (2011) de que o conceito de Capacidades Dinâmicas é útil para analisar os processos internos que as grandes empresas realizam para fazer negócios nos mercados da base da pirâmide, somente um estudo pesquisou essa temática utilizando o conceito

de Capacidades Dinâmicas (Tashman & Marano, 2009); no entanto essa pesquisa não abordou a problemática do paradoxo das capacidades (Tashman & Marano, 2009).

Esse problema não é restrito ao estudo de Tashman e Marano (2009), pois a literatura sobre as Capacidades Dinâmicas também não define claramente esse conceito (Helfat et al., 2007; Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013; Winter, 2003). Alguns autores até afirmam que o esse conceito é empregado anarquicamente na literatura (Dosi et al., 2000).

Esse problema ocorre porque os fundamentos teóricos do conceito de Capacidades Dinâmicas ainda são pouco discutidos na literatura desse campo (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2014). Além disso, o próprio conceito de Capacidades Dinâmicas possui inconsistências teóricas relacionadas ao paradoxo das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Como também, apesar das Capacidades Dinâmicas envolverem processos, estudos que pesquisaram Capacidades Dinâmicas por meio da abordagem de pesquisa processual são escassos (Schilke, Hu, & Helfat, 2018).

Teece (2014, p.336) aponta que ainda são necessárias mais pesquisas para entender como e quando as Capacidades Dinâmicas são empregadas. Nesse sentido, estudos qualitativos são importantes para o campo de Capacidades Dinâmicas, pois esse tipo de pesquisa pode fornecer descrições detalhadas sobre como ocorrem os processos envolvidos na atuação das Capacidades Dinâmicas, o papel da gestão, como também como ocorre a interação dessas capacidades com o ambiente externo (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Helfat & Peteraf, 2009).

Além disso, a abordagem de pesquisa processual pode contribuir para um melhor entendimento sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas, porque esse método se caracteriza pelo estudo dos nuances dos processos que envolvem a formulação e implantação das estratégias (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Regner, 2008), como também o desenvolvimento de capacidades (Prange, Bruyaka, & Marmenout, 2018; Salvato, 2009).

1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE

Além desse capítulo de **Introdução**, a presente tese foi organizada nos seguintes capítulos. No capítulo **Revisão da Literatura**, foram revisadas as literaturas de Capacidades Dinâmicas, negócios para a Base da Pirâmide (BOP) e Híbrido Organizacional. No capítulo **Metodologia**, foram apresentadas as escolhas metodológicas e suas justificativas, como a natureza da pesquisa

qualitativa, abordagem de pesquisa processual, seleção da amostra, fontes e instrumentos de coleta de dados, métodos de análise dos dados, e cuidados e critérios para validação a pesquisa. Em seguida, no capítulo **Dimensão da População da Base da Pirâmide no Brasil** foi abordada a complexidade de dimensionar essa população do país.

O capítulo **Resultados e Discussão** foi dividido em três níveis: descrevendo como as grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a BOP, analisando como as grandes empresas utilizam capacidades dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a BOP e explicando como as grandes empresas utilizam capacidades dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a BOP. No nível descritivo dos resultados, foram realizados os estudos de casos das três iniciativas híbridas com a BOP desenvolvidas por grandes empresas pesquisadas nessa tese, com enfoque na narrativa dessas iniciativas.

No nível analítico dos resultados, foi realizada a análise cruzada dos casos pesquisados de iniciativas híbridas com base da pirâmide desenvolvidas por grandes empresas. Em seguida, discutiu-se o conceito de “virada na hibridização”, que emergiu a partir da análise cruzada dos casos pesquisados. Por fim, realizou-se, com base na análise cruzada dos casos pesquisados, a construção teórica de um modelo analítico do conceito de Capacidades Dinâmicas. Esse modelo teórico propôs que as Capacidades Dinâmicas são compostas por três elementos: processos, aprendizagem organizacional e relações sociais.

No nível explicativo dos resultados, foi realizada a explicação dos padrões e diferenças encontrados nas análises anteriores por meio da construção teórica de um modelo que explica como funcionam as Capacidades Dinâmicas. Segundo esse modelo teórico explicativo, as Capacidades Dinâmicas funcionam com base nos processos de quatro motores geradores de mudança (Ciclo de Vida, Teleologia, Dialético e Evolucionário) e dois ritmos de mudança (Episódico e Contínuo). Por fim, foram realizadas proposições sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas.

No capítulo **Considerações Finais**, foram apresentadas as contribuições teóricas, contribuições para a prática, contribuições metodológicas, limitações de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras. Por fim, nos **Apêndices**, foram apresentados os quadros com as cadeias de evidências das categorias encontradas nos três casos pesquisados. Essas cadeias de evidências foram elaboradas para mostrar a transparência da construção teórica do modelo analítico do conceito de Capacidades Dinâmicas. Como também nesse capítulo foi apresentado o guia de entrevistas utilizado nessa tese.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Essa tese utilizou como referenciais teóricos as literaturas sobre Capacidades Dinâmicas, negócios na Base da Pirâmide (BOP), Híbrido organizacional. A revisão dessas literaturas é apresentada a seguir.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

A revisão da literatura sobre Capacidades Dinâmicas foi dividida em três partes: Capacidades Dinâmicas Organizacionais, Capacidades Gerenciais Dinâmicas e paradoxo das capacidades.

2.1.1 Capacidades Dinâmicas Organizacionais

O primeiro autor a utilizar o termo capacidades (*capabilities*) foi o economista George B. Richardson no artigo “*The Organisation of Industry*” em 1972 (Dosi et al., 2000; Loasby, 1998a). Richardson (1972) afirma que as organizações se especializam em atividades das quais podem obter vantagem comparativas através de suas capacidades, que são compostas de conhecimento, experiência e habilidades.

Nelson e Winter (1982), sem citar o trabalho de George Richardson, desenvolvem o conceito de capacidades organizacionais na sua obra “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, que é considerada o trabalho seminal da Economia Evolucionária. Para esses autores, as capacidades organizacionais são constituídas principalmente de a habilidade das empresas desempenharem e sustentarem rotinas; o exercício dessas capacidades também exige a posse de recursos pertinentes (Nelson & Winter, 1982). Tais rotinas organizacionais consistem em conjuntos de reações habituais estruturadas e persistentes que atuam como elos entre os membros da organização e entre estes e o ambiente externo (Nelson & Winter, 1982).

Para o economista da escola evolucionária Loasby (1998b), uma capacidade organizacional é considerada um *know-how* que consiste na habilidade de desempenhar ações apropriadas para atingir um resultado esperado. A capacidade também envolve a percepção do momento e do lugar que a habilidade pode ser empregada adequadamente (Loasby, 1998b).

De acordo com Dosi, Nelson e Winter (2000), a capacidade organizacional é um fenômeno social que explica os processos de transformação de conhecimento em *know-how* realizado pelas

organizações para produzir bens e serviços úteis para a sociedade. Dosi, Nelson e Winter (2000) também definem sucintamente que as capacidades preenchem o espaço entre intenção e resultado; e que esse resultado reflete aquela intenção.

Ainda segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), a intenção deliberada de uma rotina organizacional é o elemento primordial que constitui uma capacidade, ao contrário de uma simples rotina organizacional automática ou inconsciente, que não pode ser considerada uma capacidade. As capacidades também são formadas de habilidades individuais pertinentes dos envolvidos na sua execução, como também exige recursos e, de forma geral, um contexto apropriado para ser operacionalizada (Dosi et al., 2000)

Dessa maneira, uma capacidade organizacional reside na coordenação que as rotinas organizacionais exercem sobre determinada coletividade de habilidades individuais, tornando essas habilidades individuais úteis para os objetivos da organização (Dosi et al., 2000).

Contudo, Nelson e Winter (1982) advertem que as rotinas limitam as opções de capacidades disponíveis para uma organização desenvolver, pois as rotinas se tornam cada vez mais difíceis de serem modificadas com o passar do tempo. Desse modo, os autores reconheceram que era necessário avançar teoricamente no entendimento de como as organizações mudam suas rotinas para compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional (Nelson & Winter, 1982).

Teece, Pisano e Shuen (1997) preencheram essa lacuna teórica ao trazer o conceito de capacidades para a área de Estratégia no artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”. Segundo Teece et al. (1997), as Capacidades Dinâmicas são as habilidades da organização integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para responder às mudanças ambientais.

De acordo com Teece et al. (1997), as Capacidades Dinâmicas estão baseadas na congruência e complementaridade de três processos organizacionais: coordenação, aprendizagem e reconfiguração. A coordenação consiste na organização de diferentes atividades simultaneamente que é realizada pelos administradores; a aprendizagem é um processo de repetição e experimentação pelo qual as tarefas se tornam melhor executadas e mais rapidamente, como também permite a identificação de novas oportunidades de produção; e a reconfiguração é o processo de transformação dos ativos (Teece et al., 1997).

Esses processos são moldados pela posição de ativos específicos e trajetória (*path*) dessas empresas. As Capacidades Dinâmicas são geralmente protegidas porque são de difícil replicação (expansão interna na empresa) e imitação (replicação externa de competidores), pois consistem de

processos tácitos, que dificilmente são transferíveis, o que garante que essas capacidades sejam fontes de vantagem competitiva (Teece et al., 1997).

O conceito das Capacidades Dinâmicas formulado por Teece et al. (1997) é baseado na teoria da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), como pode ser evidenciado pelos fundamentos do *framework* elaborado por Teece et al. (1997): os processos organizacionais são constituídos por rotinas, que são padrões de práticas recorrentes e de aprendizagem dentro da organização, a posição de ativos específicos que uma empresa possui é constituída de recursos distintos como tecnologia, propriedade intelectual, base de clientes e relações externas com fornecedores e outros parceiros.

A combinação dos processos com a posição dos ativos específicos organizacionais forma as Capacidades Dinâmicas, que são limitadas pela trajetória do passado da firma em investimentos em ativos específicos e conjuntos de rotinas desenvolvidas (Teece et al., 1997). A dependência da trajetória passada (*path dependence*) restringe o leque de Capacidades Dinâmicas de uma empresa porque a aprendizagem de novas rotinas tende a ser restrita ao contexto vivenciado pela empresa (Teece et al., 1997).

Segundo Zollo e Winter (2002), que também se fundamentam na teoria da Economia Evolucionária, as Capacidades Dinâmicas são atividades coletivas, padronizadas, estáveis e aprendidas pelas quais a organização cria e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais ao visar melhorar sua eficácia. Desse modo, os autores apontam que as Capacidades Dinâmicas são rotinas estruturadas, recorrentes e persistentes. Nesse sentido, uma organização que se adapta ao meio externo de forma criativa, mas desordenada, não exerce uma capacidade dinâmica (Zollo & Winter, 2002).

Para Zollo e Winter (2002), a origem e evolução das Capacidades Dinâmicas são fundamentadas por três mecanismos de aprendizagem: acumulação de experiência tácita por meio do exercício recorrente das rotinas; articulação do conhecimento para entender as relações de causa e efeito entre as ações e o desempenho das rotinas por meio do compartilhamento e discussão das experiências entre os membros da organização; e a codificação do conhecimento relacionado ao funcionamento e desempenho das rotinas por meio de ferramentas escritas em manuais, planilhas, esquemas, etc.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as Capacidades Dinâmicas não são habilidades abstratas, mas sim processos nos quais as organizações integram, reconfiguram, adquirem e descartam recursos. Os autores citam como exemplos processos de desenvolvimento de produtos, aliança com

outras organizações e tomada de decisão estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000). Desse modo, as Capacidades Dinâmicas são rotinas operacionais e estratégicas pelas quais as organizações obtêm novas configurações de recursos para acompanhar as mudanças do mercado (Eisenhardt & Martin, 2000).

Segundo Eisenhardt e Martin (2000), o padrão das Capacidades Dinâmicas depende do dinamismo do mercado: em mercados estáveis (relativamente previsíveis), as Capacidades Dinâmicas se tratam de rotinas tradicionais, ou seja, são processos detalhados, estruturados e recorrentes que evoluem de forma gradual. Já nos mercados dinâmicos caracterizados por elevada incerteza, as Capacidades Dinâmicas são rotinas simples, experimentais e iterativas (não-lineares), que propiciam flexibilidade para criar conhecimentos com o intuito de lidar com novas situações (Eisenhardt & Martin, 2000).

Devido a diferentes definições, dez anos após o trabalho seminal de Teece et al. (1997), o conceito de Capacidades Dinâmicas ainda não era bem definido (Peteraf et al., 2013; Teece, 2007). Dosi, Nelson e Winter (2000; p. 4) também afirmam que o conceito de capacidades é empregado de maneira anárquica.

Helfat et al. (2007), no livro “*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*” em co-autoria com pesquisadores como Margaret Peteraf, David Teece e Sidney Winter, buscam elaborar bases claras para definição do conceito de Capacidades Dinâmicas, apontando o caminho para a resolução de questões teóricas importantes sobre o tema.

Helfat et al. (2007) identificaram na literatura existente que as Capacidades Dinâmicas possuem duas funções principais: (1) procurar e selecionar recursos e capacidades e (2) implantar recursos e capacidades nas organizações. De maneira sucinta e objetiva, Helfat et al. (2007; p. 4) definem Capacidades Dinâmicas como “*the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*”.

Pode-se notar a influência do trabalho de Dosi, Nelson e Winter (2000) nesse novo conceito com o caráter proposital ou intencional que uma capacidade dinâmica deve ter. O significado de capacidade (*capacity*), segundo Helfat et al. (2007), refere-se à habilidade de realizar uma tarefa adequadamente.

Em sua definição de capacidade dinâmica, Helfat et al. (2007) empregam o termo base de recursos (*resource base*), no qual eles incluem ativos tangíveis, ativos intangíveis, capital humano e capacidades que as organizações possuem, controlam ou acessam de maneira preferencial. Desse modo, as Capacidades Dinâmicas podem ser empregadas não apenas à base de recursos dentro dos

limites da organização, mas também à base de recursos de outras organizações por meio de parcerias ou alianças (Helfat et al., 2007).

O caráter dinâmico da definição de Capacidades Dinâmicas de Helfat et al. (2007; p. 4) está no trecho “*create, extend, or modify its resource base*”. Os autores se referem a “criar” como todas as formas de criação de novos recursos em uma organização, incluindo a obtenção de novos recursos por meio de aquisições e alianças, bem como através da inovação e da atividade empreendedora. A palavra “estender” significa aumentar a base de recursos atual, ampliando-a com os mesmos componentes, como por exemplo, procurar promover o crescimento de um negócio em curso. O termo “modificar” a base de recursos se refere à mudança nos negócios, que pode ser uma resposta a alterações no ambiente externo.

Helfat et al. (2007) reforçam a herança vinda Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982) ao apontarem que as organizações possuem capacidade limitada de mudança e flexibilidade; devido à racionalidade limitada dos seus gerentes e restrições de recursos e Capacidades Dinâmicas, originadas da inadequação no uso de capacidades em contextos diferentes dos seus contextos originais.

No entanto, argumentam Helfat et al. (2007), as organizações precisarão mudar em algum momento ao longo de sua existência e como é difícil comprar Capacidades Dinâmicas nos mercados, devido aos seus custos elevados e suas características não transferíveis, as organizações precisam melhorar a adequação evolucionária de suas próprias Capacidades Dinâmicas.

Helfat et al. (2007) também identificaram dois grandes grupos de Capacidades Dinâmicas que modificam a base de recursos das organizações: as Capacidades Dinâmicas relacionais e as Capacidades Dinâmicas gerenciais.

As Capacidades Dinâmicas relacionais são processos organizacionais para a pesquisa e seleção que envolvem a criação de ativos específicos em relações interorganizacionais e a identificação de parceiros de aliança e capacidades complementares (Dyer & Singh, 1998).

Teece et al. (1997) já apontava que as Capacidades Dinâmicas podem ser aplicadas à aprendizagem interorganizacional. Processos de integração de recursos e competências externos por meio de parcerias e alianças proporcionam novos modos de aprendizagem organizacional, auxiliando na descoberta de rotinas ineficientes e de novas oportunidades (Teece et al., 1997).

Especificamente, os processos que sustentam Capacidades Dinâmicas relacionais em alianças que apresentam altos níveis de adequação evolucionária se fundamentam em

comportamentos padronizados por equipes dedicadas na organização, acompanhados de conhecimento codificado sempre que possível (Dyer & Singh, 1998; Helfat et al., 2007).

Uma categoria de processos de modificação das Capacidades Dinâmicas se trata das capacidades relacionais de rotinas de intercâmbio de conhecimentos entre empresas que formam alianças (Dyer & Singh, 1998). Além disso, essas alianças permitem que as organizações aprendam novas oportunidades de negócios com os seus parceiros (Grant, 1996).

No entanto, Helfat et al. (2007) apontam que possuir capacidades eficazes de identificação e seleção de parceiros de aliança e de configurar essas alianças não são suficientes para ter alta aptidão evolucionária. Como as organizações precisam possuir uma base de recursos capaz de aproveitar as oportunidades oferecidas pela aliança, aprender com os parceiros é inútil se a organização não tem recursos para gerar valor a partir dessa aprendizagem (Helfat et al., 2007).

Outra capacidade dinâmica relacional é a capacidade de absorção. Zahra e George (2002, p. 193) definem a capacidade de absorção como um conjunto de rotinas e processos organizacionais estratégicos pelo qual as empresas adquirem, assimilam, transformam e utilizam os conhecimentos oriundos do ambiente externo com o propósito de criação de valor. Esse tipo de Capacidades Dinâmicas possibilita que as empresas realizem mudança estratégica e tenham flexibilidade para criar e explorar novos conhecimentos por meio da transformação do conhecimento externo adquirido (Zahra & George, 2002).

Helfat et al. (2007) também apontam que o empreendedorismo realizado internamente pode ser fonte de mudança organizacional. Teece et al. (1997; pp. 520-521, **negrito adicionado**) já argumentavam que uma capacidade dinâmica:

*[...] requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practice. In this regard, benchmarking is of considerable value as an organized process for accomplishing such ends [...] The capacity to reconfigure and transform is itself a learned organizational skill. The more frequently practiced, the easier accomplished. Change is costly and so firms must develop processes to minimize low pay-off change. The ability to calibrate the requirements for change and to effectuate the necessary adjustments would appear to depend on the ability to scan the environment, to evaluate markets and competitors, and to quickly accomplish reconfiguration and transformation ahead of competition. **Decentralization and local autonomy assist these processes.** Firms that have honed these capabilities are sometimes referred to as 'high-flex'.*

Teece (2007), no artigo “*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*”, desenvolve melhor esse raciocínio ao propor que as Capacidades Dinâmicas são processos que tornam empresas consolidadas em organizações empreendedoras que exploram novas oportunidades de negócios.

Teece (2007) desagrega as Capacidades Dinâmicas em três processos organizacionais: (1) capacidade de perceber oportunidades (*sense*) no meio externo por meio de processos organizacionais ou individuais de gestores, (2) capacidade de apreender as oportunidades (*seize*) por meio da decisão estratégica de investir em novos produtos, processos ou serviços e (3) capacidade de reconfiguração, transformação e proteção dos ativos intangíveis e tangíveis para evitar o surgimento de *path dependencies* gerados pelas rotinas organizacionais.

Nesse trabalho, Teece (2007) também identificou os microfundamentos que embasam as Capacidades Dinâmicas, como processos, procedimentos, sistemas e estruturas organizacionais, e habilidades gerenciais. Desse modo, esses microfundamentos estão subjacentes aos três processos das Capacidades Dinâmicas: percepção, apreensão e transformação/reconfiguração (Teece, 2007).

Segundo Teece (2007), a capacidade para detectar oportunidades e ameaças está baseada em rotinas de processos para dirigir pesquisa e desenvolvimento interno e selecionar novas tecnologias, processos para explorar inovações de fornecedores e complementadores, processos para explorar desenvolvimentos de ciência e tecnologias externas e processos para identificar os segmentos-alvo de mercado e as necessidades dos clientes.

Para o autor, a capacidade de apreender oportunidades ao realizar a seleção estratégica das oportunidades identificadas se fundamenta em rotinas para desenhar o modelo de negócio para endereçar a oportunidade identificada e delinear as soluções oferecidas aos clientes, seleção dos limites da firma para gerenciar ativos internos e externos à firma, seleção de protocolos e procedimentos de decisão, e o estabelecimento de processos para conquistar a fidelização e lealdade dos *stakeholders* envolvidos na criação de valor (Teece, 2007).

Por fim, a capacidade de reconfiguração e transformação dos ativos para mantê-los alinhados ao ambiente externo se baseia em rotinas de descentralização da tomada de decisão, governança corporativa para alinhar os interesses dos administradores e colaboradores aos interesses organizacionais, coespecialização de ativos (desenvolver novos produtos, principalmente tecnológicos, complementares aos existentes) e gestão do conhecimento para integrar o conhecimento interno e externo à firma (Teece, 2007).

Ainda de acordo com Teece (2007), as Capacidades Dinâmicas residem em grande parte nos membros da alta administração. Como as Capacidades Dinâmicas dos administradores estão em um nível de análise diferente (individual) da discussão teórica dessa seção (organizacional), essas Capacidades Dinâmicas individuais são abordadas na próxima seção.

2.1.2 Capacidades Gerenciais Dinâmicas

Segundo Teece (2007; p. 1341), a realização simultânea dos processos de percepção, apreensão e reconfiguração/transformação é conduzida pela alta administração das empresas ao “orquestrarem” os ativos organizacionais. Dessa maneira, os gestores da alta administração percebem e apreendem novas oportunidades; como também, quando essas oportunidades exigem mudanças internas, eles reconfiguraram ou transformam suas empresas por meio da alocação, realocação, combinação e recombinação de recursos e ativos (Teece, 2007). Helfat et al. (2007) também conceituaram a “orquestração de ativos” ao afirmarem que essa habilidade gerencial envolve à busca, seleção, investimento, implantação e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis realizados pelos administradores.

Teece (2007) afirma que esse exercício das Capacidades Dinâmicas por meio da atuação de administradores empreendedores diminui a ameaça de as empresas ficarem “presas” nas armadilhas da inércia e *path dependence* organizacional. Com efeito, esses administradores que orquestram os ativos organizacionais desenvolvem processos e estruturas para apoiar a inovação e, ao mesmo tempo, “libertam” a empresa de processos, rotinas e estruturas disfuncionais projetados no passado (Teece, 2007).

A habilidade de orquestração dos ativos é um importante elemento constituinte das capacidades gerenciais dinâmicas (Helfat et al., 2007). O conceito de capacidades gerenciais dinâmicas foi primeiramente cunhado por Adner e Helfat (2003) para caracterizar as capacidades em que os gerentes criam, estendem e modificam a base de recursos das empresas. Com a formulação desse conceito, esses autores buscaram ajudar a explicar a relação entre decisões e ações gerenciais, mudança estratégica e desempenho empresarial em condições de mudança (Adner; Helfat, 2003).

As funções das capacidades gerenciais dinâmicas envolvem o que Helfat et al. (2007) denominaram como “orquestração de ativos”, que se refere à busca, seleção, investimento, implantação e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis realizadas pelos administradores.

De acordo com Teece (2007), as empresas com boas Capacidades Dinâmicas possuem uma administração empreendedora que cria valor através da orquestração de ativos ao aproveitar as oportunidades do meio ambiente.

Assim o conceito de capacidades gerenciais dinâmicas é uma extensão do conceito de Capacidades Dinâmicas ao abordar os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas das organizações (Helfat; Martin, 2015; Helfat, Peteraf, 2015).

Nesse sentido, Helfat e Peteraf (2015) - com base no *framework* de Teece (2007) e pesquisas em psicologia e neurociências - propõem um modelo para os microfundamentos cognitivos das capacidades gerenciais dinâmicas. Helfat e Peteraf (2015) afirmam que a capacidade dinâmica de entender oportunidades do ambiente (*sense*) é fundamentada pelas capacidades cognitivas de percepção, que consiste das atividades mentais que envolvem o reconhecimento de padrões e interpretação dos dados do meio ambiente; e atenção, que é o estado de consciência focada em determinada informação.

A capacidade dinâmica de apreender oportunidades (*seize*) é embasada nas capacidades cognitivas de resolução de problemas, que é o pensamento dirigido para resolver um problema específico e que parte de um estado inicial para um estado alvo por meio de operações mentais; e raciocínio, que é o uso de informações para determinar se uma conclusão é válida ou razoável. Tais capacidades cognitivas dão suporte para os gestores realizarem investimentos estratégicos e elaborar modelos de negócios (Helfat, Peteraf, 2015).

Por fim, Helfat e Peteraf (2015) apontam que capacidade dinâmica de reconfiguração e orquestração de ativos é fundamentada nas capacidades cognitivas de linguagem e comunicação, que consiste nas linguagens oral (escuta e fala), escrita (leitura e escrita), receptiva (escuta e leitura), produção de linguagem (fala e escrita) e linguagem não-verbal; como também se baseia na cognição social, que são atividades mentais que influenciam o comportamento social que envolve relacionamentos e interação entre pessoas.

Essas capacidades cognitivas permitem que os gestores realizem o alinhamento de ativos estratégicos por meio da orientação e cooperação da sua equipe e subordinados; como também, a cognição social contribui para superar a resistência à mudança ao permitir que os gestores enxerguem a mudança do ponto de vista dos demais membros da organização e crie incentivos, realize comunicações e gerencie as relações de poder que atendam a perspectiva dos demais (Helfat, Peteraf, 2015).

Por sua vez, Helfat e Martin (2015) afirmam que as capacidades gerenciais dinâmicas são fundamentadas por três tipos de recursos gerenciais: cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial. Tais recursos embasam os aspectos padronizados da intencionalidade, deliberação, tomada de decisão e ação dos gerentes (Martin, 2011).

A cognição gerencial consiste de modelos mentais, crenças, estruturas de conhecimento, processos mentais e emoções que influenciam as heurísticas e vieses dos gerentes na compreensão do meio ambiente e na tomada de ações (Helfat, Martin, 2015).

O capital social gerencial se trata da boa vontade oriunda de relacionamentos formais e informais que os gerentes possuem com outras pessoas e que eles utilizam para obter recursos e informações (Helfat, Martin, 2015). As organizações não seriam capazes de empregar suas Capacidades Dinâmicas para criar, modificar e descartar recursos sem o capital social dos seus membros (Blyler; Coff, 2003).

O capital humano consiste dos conhecimentos, educação, experiência e habilidades dos gerentes; que podem ser genéricos ou específicos para determinado contexto (equipe, organização, tecnologia, setor, etc) (Helfat, Martin, 2015). As diferentes configurações de capital humano entre os gerentes fazem com que as Capacidades Dinâmicas gerenciais sejam empregadas de forma diferente; como também o trabalho em equipe pode gerar um desempenho superior para a organização, devido à complementaridade entre os capitais humanos da equipe (Helfat, Martin, 2015; Wright et al., 2014).

Apesar de Helfat e Peteraf (2015) e Helfat e Martin (2015) afirmarem que as capacidades gerenciais dinâmicas envolvem atividades e comportamentos padronizados e recorrentes nas habilidades desenvolvidas pelos gerentes, Teece (2014) defende que as capacidades gerenciais dinâmicas envolvem ações sem rotinas dos gerentes. Desse modo, segundo Teece (2014), as Capacidades Dinâmicas englobam tanto rotinas organizacionais quanto a gestão e liderança empreendedora da alta administração (atividades sem rotinas).

Todavia, Vergner e Durand (2011) afirmam que a ação estratégica dos gestores em superar as contingências e resistências, que surgem ao se mudar a base de recursos das organizações, esvazia a essência do conceito original de Capacidades Dinâmicas; que envolve complexidade, *embeddedness*, recorrência e a dependência em relação ao trajeto passado (*path dependence*) das organizações.

Esse dilema na teorização das Capacidades Dinâmicas entre a ação dos gerentes e as estruturas organizacionais que provocam inércia e *path dependence* é abordado com mais detalhes na próxima seção sobre o paradoxo das capacidades.

2.1.3 Paradoxo das Capacidades

As capacidades organizacionais são constituídas por rotinas, padrões de ações recorrentes, que envolvem os membros da organização na resolução de problemas (Dosi, Nelson, Winter, 2000). Essa padronização no emprego das capacidades permite que às organizações melhorem seu desempenho na realização das atividades, o que pode ser uma fonte de vantagem competitiva (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece et al., 1997). Contudo, a replicação de rotinas bem-sucedidas também faz com que as capacidades sejam barreiras para adaptação às mudanças do ambiente externo ao dificultar a flexibilidade das organizações (Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007).

Esse dilema no qual as capacidades podem ser tanto fonte do sucesso para um desempenho superior quanto a causa do fracasso da incapacidade de adaptação ao ambiente externo é conhecido como paradoxo das capacidades (Leonard-Barton, 1992; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Segundo Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007), o lado negativo do paradoxo das capacidades, ou seja, a incapacidade de as organizações mudarem as maneiras familiares de fazer as coisas diante de novas situações é causada por três fenômenos: dependência do trajeto (*path dependence*), inércia estrutural e comprometimento psicológico (armadilhas cognitivas).

A essência da dependência do trajeto (*path dependence*) é de que a história importa (David, 1985), ou seja, no caso em questão, as capacidades presentes e futuras da organização estão imprimidas pelas decisões do passado e seus padrões subjacentes (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Schreyögg & Sydow, 2011). Além disso, uma vez que certa combinação de atividades bem-sucedidas passa a gerar ciclos de *feedback* positivos, constituem-se processos de auto-reforço que estabelecem trajetos de desenvolvimento das capacidades na organização (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Esses processos de auto-reforço são propensos a reduzir dramaticamente o escopo das capacidades possíveis (Schreyögg & Sydow, 2011). No limite, uma orientação específica de capacidades “bloqueia” todas as demais alternativas (Schreyögg & Sydow, 2011).

Desse modo, a organização não consegue alterar ou criar capacidades para responder às mudanças do ambiente, o que a torna presa aos padrões do passado, que são disfuncionais diante de novas situações (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Schreyögg & Sydow, 2011).

A inércia estrutural é a capacidade de produzir resultados coletivos de forma repetitiva (Hannan & Freeman, 1984). Essa inércia é necessária para manter a organização como uma unidade distinta e consistente, o que garante a sua sobrevivência ao longo do tempo (Hannan & Freeman, 1984; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Todavia, paradoxalmente, essa inércia estrutural também pode trazer o risco de a organização não conseguir se adaptar às mudanças do ambiente externo; pois ela fica presa nas suas estruturas estáveis e padrões de ação, o que pode levar a sua extinção (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Assim, nos momentos de mudança, é necessário que as organizações superem a inércia estrutural (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

O comprometimento psicológico ou armadilha cognitiva que envolve as capacidades se baseia em fenômenos da psicologia social, como o efeito do pensamento em grupo, que é a tendência de os grupos agirem em favor do pensamento estabelecido e evitar confrontações ou perturbações com *feedbacks* e sinais negativos (Tripsas & Gavetti, 2000).

Outro efeito é a percepção seletiva ou mapas mentais, que consistem na necessidade de seleção de padrões para lidar com a capacidade limitada dos humanos em processar informações. Devido às tendências de reforço, esses padrões se tornam engessados (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Esses processos de reforço de padrões se tornam mais proeminentes à medida que o agente enfrenta situações cada vez mais incertas e ambíguas (North, 1990).

Os mecanismos de socialização também provocam a persistência das capacidades, pois os gestores se socializam em um sistema de crenças que embasa à prática das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Essa socialização dentro de um sistema de crenças tornam inquestionáveis os padrões das capacidades, o que gera resistência emocional e psicológica contra os sinais de alerta que apontam a necessidade de mudar os padrões estruturados das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Westphal & Bednar, 2005).

Estudos indicam que mesmo nas situações quando os gestores estão conscientes e a favor da mudança necessária, eles não conseguem desenvolver capacidades que destoam dos padrões recorrentes e suspendem iniciativas não convencionais de forma inconsciente (Burgelman, 2002; Leonard-Barton, 1992).

Desse modo, segundo Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007), o paradoxo das capacidades é o dilema das organizações construírem padrões de ações confiáveis para desempenhar atividades (capacidades) a fim de sobreviver e até mesmo ganhar vantagem competitiva; mas ao mesmo tempo essas capacidades provocam a rigidez das organizações diante de mudanças críticas do ambiente ao prendê-las a padrões do passado (Leonard-Barton, 1992; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Tais padrões que antes eram fontes de vantagem se tornam fardos perante as novas condições ambientais (Leonard-Barton, 1992; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

O desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas tem sido apontado como a solução para resolver o paradoxo das capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). As diferentes abordagens sobre Capacidades Dinâmicas envolvem desde rotinas como simples regras para lidar com o caos de ambientes voláteis (Eisenhardt & Martin, 2000) até rotinas de aprendizagem com estruturas complexas, padronizadas e recorrentes (Zollo & Winter, 2002); como também uma combinação de rotinas com ações e habilidades dos gestores (Helfat et al., 2007; Teece, 2012, 2014).

Todavia, em maior ou menor grau, essas rotinas reproduzem padrões baseados em uma lógica que pode ser inadequada para enfrentar mudanças que exigem uma quebra de paradigmas, o que limita a capacidade de mudança das Capacidades Dinâmicas (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Desse modo, até mesmo o conceito de Capacidades Dinâmicas não consegue superar o paradoxo das capacidades em situações de grande mudança ambiental. Com efeito, Helfat et al. (2007; 118-119) afirmam que as Capacidades Dinâmicas não implicam uma capacidade ilimitada para mudança, mas sim uma capacidade de mudança com restrições.

Helfat et al. (2007) e Teece (2014) reconhecem que casos de mudança radical, principalmente em grandes empresas, são raros; mas a existência de casos de renovação radical de grandes empresas é um indício da existência das Capacidades Dinâmicas. No entanto, já existe uma pesquisa empírica que encontrou evidências sobre a existência de limites para a eficácia das Capacidades Dinâmicas em situações de mudança não familiares ou disruptivas (Vergne & Depeyre, 2016).

Como também outros estudos afirmam que existem outras maneiras mais efetivas, que não utilizam rotinas ou algum padrão de ação, para realizar mudanças organizacionais diante de ambientes não familiares ou incertos (Ritala et al., 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Por exemplo, uma dessas soluções alternativas às Capacidades Dinâmicas é a realização de atividades não rotineiras de observação das capacidades por pessoas não envolvidas na execução das capacidades monitoradas com o intuito de avaliar a adequação dessas capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Outra alternativa é o emprego de processos *ad hoc* para identificar e solucionar problemas que as organizações não possuem experiência e conhecimento para resolvê-los (Ritala et al., 2016).

Esses processos *ad hoc* buscam resolver esses problemas de uma maneira nova por meio de processos sintéticos, que são emancipatórios, exploratórios e indutivos (ex: design thinking, brainstorming, investigações estruturadas colaborativas, etc.) ao explorar soluções baseadas em hierarquias de consenso, nas quais os envolvidos não estão presos a estruturas, processos e modelos mentais vigentes na organização (Ritala et al., 2016).

Além disso, embora a literatura de Capacidades Dinâmicas tenha sido estendida para englobar as capacidades e habilidades dos administradores, principalmente da alta administração, como uma solução para superar o paradoxo das capacidades (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007, 2012); nessa seção foi explicado que a dificuldade para realizar mudanças organizacionais também pode ser gerada por armadilhas cognitivas dos modelos mentais dos gestores (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Alguns estudos também verificaram que a cognição dos membros dos administradores foi a principal causa para a rigidez das capacidades em alguns casos de grandes empresas que não conseguiram se adaptar às grandes mudanças ambientais (Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000).

Recentemente, Salvato e Vassolo (2018) propuseram um modelo multinível para resolver o paradoxo das capacidades que aperfeiçoa a teorização atual das Capacidades Dinâmicas. Os autores criticam a literatura *mainstream* das Capacidades Dinâmicas, que analisa as Capacidades Dinâmicas organizacionais (nível macro) e “mergulha” direto para as capacidades gerenciais dinâmicas (nível micro). Salvato e Vassolo (2018) argumentam que a inclusão do nível meso negligenciado das capacidades interpessoais dos envolvidos no exercício das capacidades dinâmicas explica de forma compreensiva o dinamismo das Capacidades Dinâmicas (Salvato & Vassolo, 2018).

Dessa forma, Salvato e Vassolo (2018) defendem que a qualidade do diálogo e das relações sociais promove a participação engajada entre os funcionários das organizações, permitindo que agentes de mudança divulguem as mudanças necessárias para lidar com a dinâmica ambiental. No entanto, a compreensão sobre como as relações sociais atuam nas Capacidades Dinâmicas é limitada, porque há uma lacuna de estudos empíricos sobre interações sociais na literatura desse conceito (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018).

2.2 NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

A literatura sobre negócios nos mercados da Base da Pirâmide, conhecida na literatura internacional como “*Base of the Pyramid*” (BOP), iniciou-se com estudos indutivos que buscavam fatores e mecanismos sobre como as grandes empresas podiam ser bem-sucedidas nesses novos mercados. Essas primeiras pesquisas, baseadas em estudos de casos de sucesso, realizaram prescrições dirigidas a administradores e executivos com a finalidade de persuadi-los a criarem negócios voltados para a base da pirâmide (Prahalad, 2004; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002).

Prahalad (2004), na primeira parte do seu livro seminal “*The Fortune at the Bottom of Pyramid*”, propõe um modelo para o combate à pobreza por meio da iniciativa privada: os mercados da base da pirâmide oferecem oportunidades de crescimento e lucros para as grandes empresas, que precisam realizar inovações para servir adequadamente esses mercados; que são caracterizados por instituições formais fracas que prejudicam o setor privado. Por isso, é necessário estabelecer ecossistemas (redes) para apoiar as empresas a fazerem negócios na base da pirâmide, que resultarão em lucros para as empresas e transformação social para os pobres (Prahalad, 2004).

Esse modelo influenciou a literatura sobre negócios na pirâmide, pois nela há um predomínio de trabalhos que abordam questões relacionadas ao ambiente externo desses negócios (instituições e redes), ao passo que as pesquisas sobre aspectos internos das empresas são mais escassas (Halme et al., 2012; Hart et al., 2016).

Os artigos que estudaram o ambiente institucional pesquisaram o problema da precariedade das instituições formais nas regiões onde se localizam as populações da base pirâmide, problema também conhecido como “vazios institucionais” (*institutional voids*) (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005). As instituições formais são as leis e regulamentos formalizados que garantem os direitos de propriedade, como também são os mecanismos que proporcionam o bom funcionamento das economias de mercado, como o mercado de capitais, sistema bancário, etc. (Khanna et al., 2005; North, 1990).

Essas pesquisas analisaram a utilização das instituições informais (crenças, confiança, cultura, etc.) na formulação e implementação de estratégias para lidar com o problema dos vazios institucionais e dos altos custos de transação nesses mercados (Kistruck, Webb, Sutter, & Ireland, 2011; McMullen, 2011; Rivera-Santos, Rufin, & Kolk, 2012; Van den Waeyenberg & Hens, 2012).

Para lidar com a complexidade do ambiente de negócios BOP, há um grupo de trabalhos que pesquisaram redes ou arranjos interorganizacionais entre grandes empresas e organizações sociais, que conhecem a realidade da base da pirâmide, com as quais as empresas mantêm relacionamentos estratégicos (Gold, Hahn, & Seuring, 2013; Murphy, Perrot, & Rivera-Santos, 2012; Parmigiani & Rivera-Santos, 2015; Perez-Aleman & Sandilands, 2008; Reficco & Marquez, 2012; Rivera-Santos & Rufín, 2010; Seelos & Mair, 2007; Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen, 2010). Alguns desses trabalhos também destacam a necessidade da existência de confiança ou comprometimento nessas relações. (Kistruck, Beamish, Qureshi, & Sutter, 2013; Parmigiani & Rivera-Santos, 2015; Reficco & Marquez, 2012; Seelos & Mair, 2007).

Pesquisas sobre a literatura BOP também trataram das peculiaridades da população da base da pirâmide, caracterizados pela grande heterogeneidade e renda bem limitada, o que implica em uma administração mercadológica diferente do que é empregado nos mercados tradicionais com maior renda (Rangan, Chu, & Petkoski, 2011; Viswanathan, Yassine, & Clarke, 2011; Weidner, Rosa, & Viswanathan, 2010). No campo de Marketing, os mercados da base da pirâmide, são conhecidos como “mercados de subsistência” (Viswanathan & Rosa, 2010; Viswanathan, Rosa, & Ruth, 2010; Viswanathan, Seth, Gau, & Chaturvedi, 2009; Viswanathan et al., 2011; Weidner et al., 2010).

Kolk et al. (2014) apontam que poucas pesquisas estudaram os desempenhos tanto econômico quanto social dos negócios na base da pirâmide. Porém, existem algumas exceções de trabalhos que analisaram os dois tipos de desempenho (London et al., 2010; London & Hart, 2011). Além dos desempenhos econômico e social, Schrader et al. (2012) também analisaram o desempenho ambiental em negócios para a base da pirâmide (Schrader, Freimann, & Seuring, 2012).

Apesar do amadurecimento da literatura sobre negócios BOP ao longo do tempo (Hart et al., 2016; Kolk et al., 2014), poucos estudos dessa literatura adotaram níveis de análise internos às empresas que fazem negócios na base da pirâmide (Hart et al., 2016; Olsen & Boxenbaum, 2009; Reficco & Gutierrez, 2016), conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Divisão da literatura BOP de acordo com o nível de análise

Fonte: Elaborado pelo autor

Em umas dessas pesquisas, Olsen e Boxenbaum (2009) identificaram barreiras que atrapalharam a implementação de uma iniciativa de negócio para base da pirâmide em uma grande empresa multinacional, mesmo com o apoio da sua alta administração.

A primeira barreira foi a existência de modelos mentais conflitantes, ou seja, ela é de natureza cognitiva. As autoras identificaram que na empresa havia duas mentalidades: trade-offs e soluções ganha-ganha, que percebiam a busca de objetivos econômicos e sociais como incompatíveis ou complementares, respectivamente (Olsen & Boxenbaum, 2009). A segunda barreira encontrada foi a mudança radical de rotinas, pois os funcionários da empresa não tinham experiência com os mercados da base da pirâmide, que necessitam serem atendidos por modelos de negócios completamente diferentes dos modelos empregados na empresa (Olsen & Boxenbaum, 2009; p. 112).

A terceira barreira estava relacionada com critérios de avaliação do projeto, que é de natureza estrutural. A iniciativa de negócio na pirâmide não obteve apoio entre os gerentes porque ela foi vista como um projeto com nível de risco elevado, com necessidade de recursos substancial e com prazo de retorno maior do que os projetos rotineiros. Além disso, a maioria dos gerentes achava que a iniciativa geraria pouco retorno, de acordo com os critérios de avaliação adotados pela empresa.

Por fim, a quarta barreira identificada foi a estrutura de incentivos, pois a remuneração variada dos gerentes de operações estava atrelada a indicadores financeiros e de eficiência operacional. Desse modo, projetos inovadores que necessitam de prazo mais longos para gerar retornos, como negócios ganha-ganha com a base da pirâmide, não receberam adesão dos gerentes de operações (Olsen & Boxenbaum, 2009; p. 116).

Halme et al. (2012), em outro estudo sobre os aspectos internos das empresas com negócios na base da pirâmide, também apuraram dificuldades na implantação e desenvolvimento desses negócios. Halme et al. (2012) identificaram que em iniciativas de negócios inovadores na base da pirâmide nas grandes empresas multinacionais existe uma “bricolagem intra-empresarial”, na qual intra-empresariais agrupam criativamente os recursos escassos disponíveis para esse tipo de negócio.

Esses intra-empresariais são altamente motivados, dedicados e geralmente trabalham durante algum tempo “escondidos” porque as estruturas das grandes empresas não permitem esse tipo de atividade, por isso eles enfrentam uma situação de escassez de recursos, mesmo trabalhando em grandes empresas multinacionais (Halme et al., 2012).

Recentemente, Reficco e Gutiérrez (2016) estudaram um caso de “tempestade perfeita” de fatores favoráveis para a implementação de negócios BOP por grandes empresas. Os autores pesquisaram um programa desenvolvido pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), no qual foram realizadas diversas iniciativas para atrair o interesse de organizações, principalmente grandes empresas, para elaborar propostas de negócios BOP no México. No final dessas iniciativas, das 32 propostas submetidas para o programa, apenas 12 foram elaboradas por grandes empresas; contudo apenas 3 dessas propostas foram implementadas (Reficco & Gutierrez, 2016).

Reficco e Gutiérrez (2016) identificaram os fatores que levaram essas grandes empresas a não conseguirem implementar suas propostas de negócios BOP. Segundo os autores, esse insucesso na implementação ocorreu devido à falta de sinergias entre os modelos de negócios existentes e o novo modelo de negócio BOP; como também a divergência entre estruturas, processos e incentivos tornou inviável o desenvolvimento dos novos negócios BOP nessas grandes empresas (Reficco & Gutierrez, 2016).

Nesse estudo, os autores também identificaram as causas do sucesso das duas implementações bem-sucedidas de negócios BOP desenvolvidas pelas grandes empresas participantes do programa de fomento do BID estudado. De acordo com os autores, essas duas grandes empresas obtiveram êxito porque elas foram capazes de aproveitar sinergias e

compatibilizar as estruturas, processos e incentivos entre os seus modelos de negócios tradicionais e o novo modelo de negócio BOP.

Desse modo, essas duas empresas conseguiram a “façanha” de serem bem-sucedidas por meio do exercício da Ambidestria ao separarem temporariamente o novo modelo de negócios BOP dos demais negócios existentes (O'Reilly & Tushman, 2008; Reficco & Gutierrez, 2016).

Inicialmente, elas reconheceram as especificidades do mercado BOP e a necessidade de desenvolver novos recursos e capacidades especializados (Reficco & Gutierrez, 2016). Em seguida, essas empresas procuraram intensamente o alinhamento de médio prazo do negócio BOP com a infraestrutura organizacional existente, para que ela pudesse ser bem aproveitada pelo novo modelo de negócios da BOP após uma transição (Reficco & Gutierrez, 2016).

Dessa maneira, a separação temporal propiciou um espaço seguro para o desenvolvimento do negócio BOP antes da transição para integrá-lo à infraestrutura organizacional das duas grandes empresas bem-sucedidas na implementação de negócios BOP (Christensen & Overdorf, 2000; Reficco & Gutierrez, 2016).

No Brasil, são escassos os estudos sobre aspectos internos dos negócios de grandes empresas voltados para a base da pirâmide. Como exceções, existem os estudos de Spers e Wright (2006), Spers e Wright (2013), Sobral et al. (2007), Zilber e Silva (2010) e Zilber e Silva (2013). Entre esses estudos brasileiros, apenas o estudo de Sobral et al. (2007) se aprofundou em detalhes internos dos negócios BOP desenvolvido por grande empresa como fizeram as três pesquisas da literatura internacional sobre negócios BOP mencionadas anteriormente (Halme et al., 2012; Olsen & Boxenbaum, 2009; Reficco & Gutierrez, 2016).

Sobral et al. (2007) analisaram o estudo de caso sobre a tomada de decisão de uma multinacional, maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, em lançar um novo produto para a base da pirâmide. Os autores não identificaram diferenças entre os processos de decisão relacionados ao lançamento do novo produto popular e os processos de decisão dos demais produtos voltados para classes mais abastadas (Sobral, Oliva, Yu, Grisi, & Santos, 2007). Sobral et al. (2007) também apuraram que o produto obteve um sucesso acima das expectativas iniciais e que sua comercialização foi difundida para outros países em desenvolvimento.

Spers e Wright (2006) constataram que as empresas que concentraram seus negócios na base da pirâmide obtiveram resultados financeiros melhores do que as empresas que focaram no topo da pirâmide entre os anos 1997 e 2001. Spers e Wright (2006) também apuraram que as empresas que atuam base da pirâmide desenvolvem produtos mais simples, com menos serviços

agregados, menor preocupação com a liderança tecnológica, o que resulta em custos mais baixos. Embora esses produtos populares sejam mais simples e mais baratos, eles possuem qualidade (Spers & Wright, 2006).

Por sua vez, Spers e Wright (2013) pesquisaram grandes empresas brasileiras que realizaram processo de internacionalização para outros países em desenvolvimento. Os autores identificaram as seguintes dimensões estratégicas críticas para o sucesso da internacionalização dessas empresas: importância do conhecimento e acesso aos mercados locais, importância da gestão de marca nos mercados internacionais, importância de possuir um portfólio de produtos de qualidade para os mercados populares e de alta renda, inovações em produtos e processos para reduzir custos, existência de um modelo de negócios bem definido e sustentável a longo prazo, aprimoramento de relacionamentos de longo prazo com *stakeholders* dos outros países, e fortalecimento da cultura da empresa e valores para uma internacionalização de sucesso (Spers & Wright, 2013).

Zilber e Silva (2010) identificaram que as empresas multinacionais preferem atender a classe “superior” da base da pirâmide, conhecida como classe C, ao invés das classes mais “inferiores” D e E (Zilber & Silva, 2010). Em outro estudo, Zilber e Silva (2013) verificaram que a principal competência necessária para atuar nesse mercado é o conhecimento das características distintas desse público para propor soluções que adequem as operações e cadeia logísticas das empresas às características dos mercados da base da pirâmide (Zilber & Silva, 2013).

2.3 HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

Para resolver problemas em diversas áreas como educação, habitação, saúde, desigualdade social e poluição do meio ambiente que estão afetando sociedades mundo afora, estão surgindo vários tipos de iniciativas que utilizam soluções de mercado (Barki et al., 2015; Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2012; Haigh, Walker, Bacq, & Kickul, 2015; Porter & Kramer, 2011; Stephan et al., 2016).

Até pouco tempo atrás, existia um pressuposto de que as empresas apenas se preocupavam em buscar resultados econômicos e as organizações não-governamentais (ONGs) somente buscavam objetivos sociais; porém essa divisão de finalidades entre empresas e ONGs está se tornando mais difusa (Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2012).

Nas últimas décadas, há um movimento de hibridização organizacional, no qual as empresas estão criando iniciativas de impacto social atreladas às suas estratégias de negócios; ao invés de realizar iniciativas com objetivos sociais por meio de filantropia ou responsabilidade social, que são atividades periféricas aos seus negócios (Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2012). Ao passo que as ONGs também estão desenvolvendo iniciativas atreladas à sua missão social e que também buscam gerar resultados econômicos (Battilana et al., 2012).

Segundo Battilana et al. (2012), o caso extremo de hibridização é o das empresas sociais (*social enterprises*), que desde a sua fundação buscam um modelo de organização híbrida ideal, no qual os gestores não enfrentam uma escolha entre missão social e lucro; pois estes objetivos estariam integrados na mesma estratégia. Além disso, a integração da criação de valor social e valor econômico permitiriam um ciclo virtuoso de lucro e reinvestimento na missão social que constrói soluções de grande escala para os problemas sociais (Battilana et al., 2012).

Existem diversos conceitos e termos que buscam definir essas iniciativas híbridas que aliam a geração de resultados econômicos e impacto social, como negócios inclusivos (Halme et al., 2012; Hart et al., 2016), criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), criação de valor mútuo (London et al., 2010), negócios sociais (Comini et al., 2012), negócios com impacto social (Barki et al., 2015), entre outros.

Um conceito relacionado ao hibridismo organizacional que está ganhando cada vez mais atenção na academia e no mundo dos negócios é o de valor compartilhado, criado por Michael Porter e Mark Kramer (Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016). Valor compartilhado é definido como as políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto simultaneamente melhoram as condições econômicas e sociais nas comunidades onde essa empresa opera (Porter & Kramer, 2011).

Com efeito, a criação de valor compartilhado se fundamenta na identificação e expansão das conexões entre o progresso econômico das empresas e o progresso das sociedades por meio de três maneiras: reconcebimento de produtos e mercados para que os produtos atendam às necessidades genuínas dos seus usuários, (2) redefinição de produtividade na cadeia de valor ao melhorar simultaneamente os aspectos sociais, ambientais e econômicos dos membros dessa cadeia, (3) e investimentos no desenvolvimento de *clusters* locais, organizações e entidades concentradas numa região e que são focadas em alguma atividade econômica, que tanto melhoram a produtividade da empresa quanto resolvam lacunas ou falhas nas condições estruturais desses *clusters* (Porter & Kramer, 2011).

Com a finalidade de sistematizar diversas literaturas sobre iniciativas híbridas na área de Administração e outras áreas relacionadas (Sociologia, Ciência Política, Estudos sobre Desenvolvimento, Saúde Pública e Psicologia), Stephen et al. (2016) propuseram um termo abrangente para esse fenômeno, chamando-o Mudança Social Positiva (MSP). A MSP engloba as iniciativas organizacionais que utilizam intencionalmente mecanismos de mercado para gerar resultados benéficos para indivíduos, comunidades, organizações, sociedade e/ou meio ambiente por meio de processos de transformação de padrões de pensamento, comportamento, relações sociais, instituições e estrutura social.

Stephen et al. (2016) também identificaram que as iniciativas de Mudança Social Positiva possuem três dimensões: motivação dos participantes das iniciativas, capacidades dos membros envolvidos e existência de oportunidades para desenvolver as iniciativas. Os autores apontaram práticas organizacionais que fomentam essas três dimensões da Mudança Social Positiva. Foram identificadas três práticas que desenvolvem a motivação intrínseca dos membros da iniciativa: (1) construção de visões compartilhadas inspiradoras, e facilitação do feedback entre os envolvidos por meio da (2) demonstração de resultados de curto prazo alcançados e (3) realização de avaliação desses resultados (Stephan et al., 2016).

Cinco práticas organizacionais foram consideradas capacidades organizacionais necessárias para realização das iniciativas híbridas: (1) construir a iniciativa com base no conhecimento local do público-alvo, (2) aproveitar a capacidade local, (3) envolver os *stakeholders* relevantes (aqueles afetados pela necessidade social ou pela solução proposta), (4) liderança conectiva (capacidade relacional para estabelecer redes e alianças com diversos *stakeholders* e (5) desenvolver as habilidades dos membros da iniciativa (Stephan et al., 2016).

Por fim, Stephen et al. (2016) identificaram quatro práticas relacionadas às oportunidades na criação de condições favoráveis e mobilização de recursos para execução das iniciativas de MSP: (1) estruturas inclusivas na governança de projetos, (2) alavancar os relacionamentos com entidades e indivíduos para que eles apoiem a MSP da iniciativa, (3) construção de uma base de recursos auto-sustentável (financiada pela geração de receita da iniciativa) e (4) inovações para criar novas oportunidades para o público-alvo da Mudança Social Positiva.

Por sua vez, Battilana e Lee (2014) realizaram uma revisão da literatura sobre o hibridismo organizacional nas empresas sociais. Nesse estudo, Battilana e Lee (2014) identificaram cinco dimensões que caracterizam as organizações híbridas: atividades organizacionais, composição da força de trabalho, *design* organizacional, cultura e relações interorganizacionais. Os autores

afirmam que cada uma dessas dimensões de hibridismo segue um *continuum* que varia desde iniciativas híbridas cujos aspectos econômicos e sociais são diferenciados até iniciativas híbridas cujos aspectos econômicos e sociais são plenamente integrados, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Dimensões do hibridismo organizacional

Fonte: Battilana e Lee (2014)

Apesar da revisão da literatura de Battilana e Lee (2014) ter analisado apenas pesquisas que estudaram empresas sociais, os autores argumentam que os achados da revisão podem ser úteis para compreender o movimento de hibridização que está ocorrendo em outros tipos de organizações, como empresas que estão desenvolvendo iniciativas sociais atreladas às suas estratégias de negócios.

A seguir será apresentado como o *continuum* entre os aspectos econômicos e sociais diferenciados ou integrados são caracterizados nas cinco dimensões do hibridismo organizacional identificadas por Battilana e Lee (2014). Em relação às atividades organizacionais, os objetivos sociais e econômicos da organização híbrida podem ser cumpridos por meio de atividades distintas, o que gera tensões e paradoxos nas tomadas de decisão e alocação de recursos para executar os objetivos de geração de lucros e de impacto social; ao passo que quando esses dois objetivos (econômico e social) são executados por meio de atividades integradas, essas tensões são mais fracas ou até inexistentes (Battilana & Lee, 2014).

A respeito da composição da força de trabalho, devido aos indivíduos terem experiências profissionais e formação prévias que cristalizam seus comportamentos e atitudes, as organizações híbridas precisam escolher pessoas que tenham mais vivência com atividades financeiro-econômicas *ou* atividades de cunho social (Battilana & Lee, 2014). Uma estratégia para escapar desse paradoxo para realizar atividades híbridas que integrem os objetivos econômicos e sociais é contratar jovens profissionais recém-formados e treiná-los para que desempenhem tanto atividades com finalidade econômica, quanto atividades com finalidade social (Battilana & Dorado, 2010).

O design organizacional é dividido em três elementos: estrutura organizacional, sistemas de controle e incentivo, e governança. Referente à estrutura organizacional, o hibridismo organizacional pode tomar forma na mesma unidade organizacional, quando as mesmas pessoas executam atividades com objetivos econômicos e objetivos sociais, pois essas atividades diferentes são integradas. Como também, as atividades sociais e econômicas podem ser realizadas por unidades organizacionais distintas, ao envolver pessoas com atribuições diferentes, desse modo, mitiga-se as tensões na execução dessas tarefas distintas. (Battilana & Lee, 2014).

Em relação aos sistemas de controle e incentivo, as organizações híbridas podem criar tais sistemas para mensurar e remunerar seu pessoal para que cumpram os objetivos econômicos e objetivos sociais estabelecidos (Battilana & Lee, 2014). Esses sistemas podem incentivar mais a busca de apenas um tipo de objetivo ou a busca equilibrada dos objetivos econômicos e objetivos sociais estabelecidos. Finalmente, em relação à governança, os conselhos de administração das organizações híbridas têm a função de preservar a busca pelos múltiplos objetivos organizacionais (econômicos e sociais), porém como essa atuação do conselho ocorre depende do nível de integração entre atividades econômicas e sociais (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014).

Referente às e relações interorganizacionais, as organizações híbridas podem estabelecer relações com outras organizações híbridas, empresas e/ou ONGs. A composição e proporção dessas relações podem potencialmente influenciar o cumprimento ou desvio dos objetivos múltiplos das organizações híbridas, porém essa constatação precisa ser melhor investigada (Battilana & Lee, 2014).

A respeito da cultura, definida como crenças e valores que moldam o entendimento das pessoas em relação a elas mesmas e à organização onde trabalham, as organizações híbridas podem apresentar uma cultura única, porque os aspectos econômicos e sociais são bem integrados ou podem apresentar subculturas porque as crenças e valores que envolvem os aspectos econômicos

e sociais são conflitantes (Battilana & Lee, 2014). Em ambos os casos, o papel dos líderes organizacionais é crítico, pois a liderança exerce influência significativa na formação da cultura organizacional ao propiciar significado e propósito às atividades organizacionais (Schein, 2010). Desse modo, os líderes das organizações híbridas devem ter habilidade e sensibilidade adequadas para perceber se os aspectos econômicos e sociais da organização podem ser nutridos pelas mesmas crenças e valores, ou seja, uma única cultura ou se precisam ser desenvolvidos por subculturas diferentes (Battilana & Lee, 2014).

Com efeito, Battilana e Lee (2014) argumentam que o hibridismo organizacional pode apresentar diversas configurações, de acordo com o enquadramento da organização híbrida em características mais diferenciadas ou integradas dos seus aspectos econômicos e sociais ao longo das cinco dimensões mencionadas acima.

2.3.1 Hibridismo Organizacional e Negócios BOP

Existe uma interface entre hibridismo organizacional e os negócios para base da pirâmide (BOP), pois esses negócios são voltados para atender as necessidades das populações de baixa renda (Stephan et al., 2016). Um dos primeiros trabalhos a explorar a interface entre o hibridismo organizacional e os negócios BOP foi a pesquisa de London e Hart (2004).

London e Hart (2004) apuraram que alguns casos de empresas multinacionais fracassaram ao criar negócios para a base da pirâmide porque elas não possuíam uma capacidade de “*social embeddedness*” com a população da base da pirâmide. Os autores apuraram que organizações híbridas que desde sua fundação decidem atuar na BOP conseguiram desenvolver a capacidade de “*social embeddedness*”. (London & Hart, 2004) Essa capacidade consiste na criação de vantagem competitiva por meio de uma profunda compreensão e integração com o ambiente local onde vive a população da base da pirâmide (London & Hart, 2004).

Desse modo, a capacidade de “*social embeddedness*” envolve a criação de uma rede de conexões confiáveis com uma diversidade de organizações e instituições, gerar um desenvolvimento *bottom-up* das comunidades da BOP e construir negócios que aproveitem a infraestrutura social existente nas comunidades da base da pirâmide (London & Hart, 2004).

Todavia, essa interface entre hibridismo organizacional e os negócios BOP se acentuou com o avanço teórico da literatura BOP, que deixou de “*procurar uma fortuna na base da pirâmide*”,

como preconizava os trabalhos iniciais de C.K. Prahalad sobre a BOP, para adotar uma nova de perspectiva de “*criar uma fortuna com a base da pirâmide* (London & Hart, 2011).

Desse modo, nessa nova perspectiva, as empresas se envolvem mais com as comunidades na base da pirâmide para co-criar produtos ou serviços, o que resulta na geração de valor mútuo: retornos financeiros para as empresas e melhoria nas condições de vida das comunidades na base da pirâmide (London et al., 2010; London & Hart, 2011).

O conceito de negócios inclusivos também faz parte dessa evolução teórica da literatura BOP (Hart et al., 2016). Com efeito, o termo negócios inclusivos é mais utilizado entre os práticos, uma vez que ele foi cunhado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) dentro da iniciativa multilateral *Growing Inclusive Markets*, criada em 2004 (United Nations Development Programme, 2008). O objetivo dessa iniciativa é incentivar a participação do setor privado para que ele promova o desenvolvimento humano das populações pobres do mundo por meio de soluções de mercado que sejam benéficas tanto para os pobres quanto para as empresas (United Nations Development Programme, 2008).

Ao buscar sistematizar a literatura sobre iniciativas híbridas na base da pirâmide, Comini et al. (2012) identificaram três perspectivas diferentes que eles definiram como abordagens de negócios sociais: a europeia, a norte-americana e de países emergentes. Segundo Comini et al. (2012), a perspectiva europeia de negócios sociais enfatiza a participação dos beneficiários da iniciativa e, também, o reinvestimento dos lucros gerados no próprio negócio para o seu aperfeiçoamento e crescimento do seu impacto social. Na Europa, os negócios sociais são mais conhecidos como empresas sociais (*social enterprises*) e oferecem serviços geralmente relacionados a funções do setor público, porém de forma mais eficiente, a menor custo e gerando empregos para desempregados ou populações marginalizadas (Comini et al., 2012).

De acordo com Comini et al. (2012), na perspectiva norte-americana, os negócios sociais podem assumir a forma de empresas com objetivos sociais, unidades de negócios pertencentes a uma empresa tradicional ou ainda iniciativas de organizações sem fins lucrativos que ingressam no mercado com a venda de bens e serviços. Assim, nessa abordagem, apesar das diferentes formas legais, os negócios sociais são entendidos como modelos de negócios que buscam lucro econômico combinado com a geração de impactos sociais positivos (Comini et al., 2012; London & Hart, 2011).

Para Comini et al. (2012), a perspectiva dos países emergentes de negócios sociais abrange duas visões: a latino-americana e a asiática. Ambas as visões consideram os negócios sociais como

iniciativas que buscam a redução da pobreza por meio da geração de impacto positivo, que seja eficaz e de longo prazo (Comini et al., 2012).

A visão asiática sobre os negócios sociais se baseia nas ideias de Muhammad Yunus, criador do Grameen Bank e pioneiro do Microcrédito, que defende a ideia de que os negócios sociais reinvestam seus lucros no próprio negócio, sem distribuí-los para seus proprietários; pois a maximização de lucros e geração de impacto social são objetivos conflitantes e difíceis de administrar simultaneamente (Yunus, 2010; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010). Na visão latino-americana, os negócios sociais buscam ser lucrativos, como também, transformar os padrões de vida das populações de baixa renda (Comini et al., 2012).

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são apresentadas a natureza qualitativa e a abordagem processual que foram utilizadas nessa pesquisa. Como também, são relatadas e justificadas as escolhas da unidade de análise, os critérios de seleção dos casos estudados, as fontes e técnicas de coleta dos dados, os métodos de análise dos dados e os critérios para validação dessa pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA QUALITATIVA

O presente estudo é de natureza qualitativa. As pesquisas qualitativas analisam dados na forma de palavras, que são um tipo de linguagem na forma de texto (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). As palavras, os dados qualitativos, podem ser coletadas de três maneiras principais: entrevistas, observações e documentos escritos (Miles et al., 2014; Patton, 2002). Nessa pesquisa apenas se analisou dados qualitativos coletados por meio de entrevistas e documentos.

Essas atividades de coleta de dados geralmente são realizadas próximos do ambiente foco do estudo por um período considerável de tempo (Miles et al., 2014). Esses dados geralmente não são imediatamente acessíveis para análise, sendo necessário algum tipo de processamento prévio, como transcrições das gravações de entrevistas (Miles et al., 2014; Patton, 2002).

Uma característica importante dos dados qualitativos coletados adequadamente é que eles retratam eventos comuns que ocorreram naturalmente nos ambientes, assim, é possível facilmente realizar análises sobre como é a “vida real” (Miles et al., 2014). Nessa natureza de pesquisa, a ênfase está em um caso específico, um fenômeno focalizado e limitado, incorporado em seu contexto (Miles et al., 2014).

Outra característica dos dados qualitativos é a sua riqueza e holismo, o que permite revelar fenômenos complexos por meio de dados na forma de “descrições densas” que são vívidas e imersas em um contexto real; o que gera um tom de verdade que tem um forte impacto sobre o leitor (Geertz, 1973; Miles et al., 2014).

Além disso, o fato de tais dados serem normalmente coletados durante um período razoável, torna-os propícios para o estudo de qualquer processo, incluindo processos ocorridos no passado; pois esses dados permitem os pesquisadores investigarem como e por que as coisas acontecem; sendo até mesmo possível identificar as causas de determinados fenômenos que ocorrem em um contexto particular (Miles et al., 2014). Como também, a flexibilidade inerente aos estudos

qualitativos, que possibilitam alterar o tempo de coleta de dados e métodos de análise ao longo do estudo, gera confiança nos pesquisadores sobre o que realmente está acontecendo no fenômeno estudado (Miles et al., 2014).

3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA PROCESSUAL

O presente estudo adotou a abordagem de pesquisa processual. Esse tipo de pesquisa busca entender como as coisas se desenvolvem ao longo do tempo e por que elas se desenvolvem de determinada maneira (Langley, 1999). A pesquisa processual é diferente das pesquisas de variância, predominantes na disciplina de Administração, que estudam a influência de variáveis independentes sobre variáveis dependentes ao analisar as relações entre essas variáveis (Langley et al., 2013).

Van de Ven (2007) aponta que os processos podem ser estudados de duas maneiras: (1) uma categoria de conceitos ou variáveis referentes a ações e atividades e (2) uma narrativa que descreve como as coisas se desenvolvem e mudam (Van de Ven, 2007). Na presente tese, adotou-se o segundo modo de pesquisar processos organizacionais.

Segundo Langley (1999), a pesquisa processual tem finalidade de explicar a sequência de eventos e ações que levam para um resultado, evidenciando a ordem temporal e os padrões desses eventos e ações. Pesquisas do tipo processual são adequadas para lidar com questões sobre como e por que as coisas surgem, desenvolvem, crescem ou terminam ao longo do tempo (Langley, 1999; Langley et al., 2013).

Desse modo, as pesquisas processuais se concentram em analisar empiricamente a evolução de fenômenos na forma de processos, baseando-se em teorias que incorporam explicitamente progressões temporais de atividades como elementos de explicação e compreensão (Langley et al., 2013). Com efeito, além de permitir teorizações que levam o tempo em consideração, os estudos processuais permitem a criação de conhecimento prático, ou seja, *know-how*, pois esse tipo de pesquisa busca responder a questões sobre como os fenômenos ocorrem (Langley et al., 2013).

Há escassez de estudos que adotaram a abordagem processual para estudar as Capacidades Dinâmicas (Schilke et al., 2018), apesar dos processos organizacionais serem um elemento essencial desse conceito (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997). Os poucos estudos da literatura de Capacidades Dinâmicas que empregaram a abordagem processual pesquisaram o desenvolvimento de capacidades ao longo do tempo (Narayanan, Colwell, &

Douglas, 2009; Prange et al., 2018; Salvato, 2009). Desse modo, como a presente pesquisa visa estudar como as capacidades híbridas em grandes empresas são desenvolvidas por meio da atuação das Capacidades Dinâmicas, optou-se por adotar uma abordagem de pesquisa processual em linha com esses estudos que buscaram estudar o fenômeno do desenvolvimento de capacidades.

3.3 PESQUISAS SOBRE PROCESSOS DE ESTRATÉGIA

O campo da Administração Estratégica é dividido em dois tipos de estudos: (1) pesquisas que tratam do *conteúdo* da estratégia, que se preocupam com a questão “o que sustenta a vantagem competitiva das empresas?” e (2) pesquisas que tratam dos processos de estratégia, que buscam responder à questão “como as estratégias emergem e se desenvolvem ao longo do tempo?” (Langley, 1999; Sminia, 2009). O primeiro tipo de pesquisa é predominante no campo da Estratégia, enquanto que os estudos de processos de estratégias possuem um volume menor de publicação (Mirabeau & Maguire, 2014).

A literatura sobre Processos de Estratégia descreve como e por que as empresas chegam a uma estratégia particular; e analisa a formação da estratégia como um processo complexo e sinuoso (Pettigrew, 1992; Sminia, 2009). Essa literatura aponta que a Administração Estratégica em poucos casos se enquadra como um processo racional e linear que atinge um plano previamente definido, como é preconizado na literatura sobre conteúdo da estratégia (Pettigrew, 1992; Sminia, 2009).

A pesquisa sobre Processos de Estratégia se preocupa em entender como as estratégias são formuladas e implementadas, como também com os processos de mudança estratégica (Van de Ven, 1992). Para Mintzberg e Waters (1985), o processo de formação de estratégia consiste não apenas do conjunto de estratégias planejadas previamente pela cúpula da empresa, mas também de estratégias que emergem das contingências ao longo do tempo, constituídas de padrões de ações não derivadas das estratégias planejadas pela alta administração (Mintzberg & Waters, 1985).

Os estudos sobre Processos de Estratégia geralmente levam em consideração a natureza temporal da estratégia, explorando as sequências e episódios de tomada de estratégia (Floyd, Cornelissen, Wright, & Delios, 2011; Pettigrew, 1992). Além disso, segundo Pettigrew (1992), esse campo de pesquisa também busca identificar padrões recorrentes, estruturas e lógicas subjacentes aos processos de estratégia através de casos escolhidos cuidadosamente.

A literatura de processos de estratégias adota diversas metodologias, como também utiliza uma abordagem multidisciplinar ao incorporar ideias e perspectivas de áreas como tomada de

decisão comportamental, economia organizacional, economia evolucionária, sociologia interpretativa, psicologia cognitiva e linguística (Floyd et al., 2011).

Em uma revisão da literatura, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) identificaram três categorias de elementos que compõem as pesquisas sobre Processos de Estratégia: antecedentes, processos e resultados. As categorias antecedentes e resultados possuem os mesmos elementos, que são: contexto ambiental (incerteza, complexidade, dinamismo, etc.), contexto estratégico (posição estratégica, movimentos organizacionais, etc.), características organizacionais estáticas (idade, tamanho, estrutura, etc.) e características organizacionais dinâmicas (rotinas, cultura, processos, etc.) e desempenho (econômico e não-econômico) (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006).

Como também a categoria de processos é constituída pelos elementos: características estáticas dos estrategistas (lado comportamental da tomada de decisão), contexto pessoal e cognitivo dos estrategistas (fatores determinantes dos modelos cognitivos dos gestores), características dos processos (grau de racionalidade, abrangência e participação etc.) e características dos resultados do processo (velocidade da decisão, nível de comprometimento, qualidade da decisão etc.) (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006).

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) também constataram a existência de dois tipos de pesquisa na literatura sobre Processos de Estratégia: o primeiro grupo, que é o predominante nesse campo, estuda as relações entre dois ou mais elementos relativos as categorias de antecedentes, processos ou resultados dos processos de estratégia; e o segundo grupo de estudos explora um ou mais elementos dessas três categorias ao descrever seus fenômenos, visando delinear ou desenvolver conceitos.

Além disso, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) verificaram que o campo de Processos de Estratégia se concentra mais em estudos sobre a formulação de estratégias do que em estudos sobre implementação de estratégias. Essa constatação também foi encontrada nas pesquisas que se aprofundam no entendimento dos processos, sendo que apenas foi encontrado um estudo empírico sobre implementação de estratégia.

Segundo os autores, essa ênfase ocorre porque a implementação de estratégias é vista como um assunto de detalhe operacional e ajustamentos táticos; mas que deveria receber maior atenção por se tratar da gestão da mudança que coloca em prática novas estratégias (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006).

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

São escassas as pesquisas empíricas sobre Capacidades Dinâmicas que explicitam qual unidade de análise foi empregada (Eriksson, 2013a). Um dos motivos para essa falha metodológica pode ser a ambiguidade na definição da natureza das Capacidades Dinâmicas (Di Stefano et al., 2014; Peteraf et al., 2013). Com efeito, Di Stefano et al. (2014) apontam que a literatura sobre o tema está dividida entre os trabalhos que definem Capacidades Dinâmicas como uma habilidade ou ação latente (Teece et al., 1997) e os que consideram essas capacidades como processos, que consistem de ações regulares (Eisenhardt & Martin, 2000).

Uma vez que essa pesquisa visa estudar como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide; definiu-se uma *capacidade híbrida* como a *capacidade para operar as iniciativas híbridas*. Essa definição se baseou no conceito de capacidade operacional, entendida como a capacidade para desempenhar atividades cotidianas coletivamente visando cumprir objetivos organizacionais (Winter, 2003).

Desse modo, com base no conceito de processo de Langley (1999), a unidade de análise dessa pesquisa foi o *desenvolvimento da iniciativa híbrida*. Esse desenvolvimento foi observado por meio da sequência de eventos e ações que levaram para o estado atual da iniciativa híbrida ao buscar evidenciar a ordem temporal e os padrões desses eventos (Langley, 1999).

Assim nesse estudo foi possível analisar as capacidades operacionais e dinâmicas, entendidas como *know-how* (Loasby, 1998b; Teece et al., 1997), observando-se as regularidades ao longo da sequência de ações (Eisenhardt & Martin, 2000) que culminaram no estado atual das iniciativas híbridas. Dessa maneira, esse estudo conseguiu analisar as Capacidades Dinâmicas integrando as duas perspectivas de entendimento da natureza das Capacidades Dinâmicas - competência/*know-how* (Teece et al., 1997) e processos/ações (Eisenhardt & Martin, 2000) - por meio de uma pesquisa com abordagem processual, conforme sugestão de Helfat et al. (2007).

3.5 SELEÇÃO DOS CASOS

Na seleção dos casos dessa pesquisa, foram utilizados dois critérios para identificar iniciativas híbridas desenvolvidas por grandes empresas. O critério da pesquisa para identificar

uma *grande empresa* foi o valor do faturamento anual, que deve ser acima de R\$ 300 milhões (Brasil, 2007). Os critérios para identificar *iniciativas híbridas com a base da pirâmide* foram: (1) iniciativas cujo público-alvo sejam pessoas de baixa renda que vivem em aglomerados subnormais, termo oficial do IBGE para designar comunidades de baixa renda com infraestrutura precária (IBGE, 2011); e (2) iniciativas de grandes empresas que combinam objetivos econômicos e sociais.

Para selecionar os casos dessa pesquisa, utilizou-se o método de amostragem proposital “baseado em teoria”, no qual a seleção de casos é realizada de acordo com o potencial de representar ou manifestar constructos teóricos importantes (Patton, 2002). Desse modo, buscou-se selecionar grandes empresas que estavam desenvolvendo iniciativas híbridas com a base da pirâmide há algum tempo, o que permitiria realizar a coleta de dados em retrospectiva desde o início da iniciativa híbrida até o momento da coleta dos dados. Com efeito, foi possível estudar como essas empresas estavam desenvolvendo a capacidade híbrida (operacional) para operar suas iniciativas híbridas (Prange et al., 2018).

Ao final desse processo de seleção de casos, decidiu-se selecionar três casos de iniciativas híbridas realizadas por grandes empresas no Brasil: apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis da Tetra Pak, Kiteiras da Danone e Alfa Microcrédito do banco Alfa Ômega¹. No quadro 1 é possível visualizar os casos escolhidos e suas dimensões de acordo os critérios de seleção dos casos.

¹ Alfa Ômega e Alfa Microcrédito são nomes fictícios, respectivamente, de uma empresa e uma iniciativa híbrida reais. Nesse caso não se utilizou os nomes verdadeiros como nos dois outros casos porque não se conseguiu autorização dos entrevistados desse caso para divulgar os nomes relativos a essa empresa.

Quadro 1 - Critérios de seleção dos casos de iniciativas híbridas com a BOP

Caso de Grande Empresa	Danone	Alfa Ômega	Tetra Pak
Faturamento (F) ou Lucro líquido (L) da empresa	24,7 bilhões de Euros (F)	R\$ 25 bilhões (L)	11,5 bilhões de Euros (F)
Iniciativa híbrida com a base da pirâmide	Kiteiras	Alfa Microcrédito	Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis pela Gestão Pós-Consumo
Público-alvo da iniciativa	Pessoas em vulnerabilidade social que vivem em comunidades menos favorecidas	Microempreendedores que moram e têm negócios em comunidades de baixa renda	Grupos/cooperativas de catadores de materiais recicláveis
Objetivos econômicos da iniciativa híbrida	Lucro	Lucro	Otimização dos custos da iniciativa
Objetivos sociais da iniciativa híbrida	Empoderar mulheres de baixa renda	Fomentar empreendedorismo	Apoiar o desenvolvimento das cooperativas de catadores de materiais recicláveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora recomende-se que estudos de casos múltiplos selecionem pelo menos quatro casos (Eisenhardt, 1989), nas pesquisas de abordagem processual, o tamanho amostral principal não é o número de casos, mas o número de intervalos temporais ou eventos obtidos em um processo de mudança em cada caso (Langley et al., 2013; Van de Ven, 2007).

Eisenhardt (1989) faz a recomendação de uma amostragem mínima de quatro casos, porque utiliza uma abordagem de pesquisa de variância ao sintetizar as ações e eventos dos processos em variáveis para criar modelos teóricos de variância (Langley, 1999; p. 704).

Desse modo, para analisar os detalhes das ações e eventos ao longo dos processos, somente é possível estudando poucos casos. Essa característica da pesquisa processual explica porque estudos que analisaram o desenvolvimento de capacidades, aprendizagem ou rotinas selecionaram somente um caso (Bingham, Heimeriks, Schijven, & Gates, 2015; Narayanan et al., 2009; Prange et al., 2018; Salvato, 2009; Salvato & Rerup, 2018) ou dois casos (Bucher & Langley, 2016).

3.6 COLETA DOS DADOS

A principal fonte de coleta de dados dessa pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas, mas também os dados foram coletados por meio de documentos abertos ao público das três empresas ou relativos às iniciativas híbridas estudadas, publicações acadêmicas e notícias da imprensa. Buscou-se realizar a triangulação dessas fontes de dados distintas para convergir os achados da pesquisa (Dubé & Paré, 2003; Eisenhardt, 1989; Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008).

Nas entrevistas semi-estruturadas, principal fonte de coleta de dados dessa pesquisa, os entrevistados foram selecionados por meio da técnica bola de neve (Patton, 2002), devido à dificuldade de acesso nas grandes empresas que realizam iniciativas híbridas com a base da pirâmide (Kolk et al., 2014).

Essa técnica de seleção dos entrevistados começa com a identificação e aproximação com uma pessoa envolvida com o objeto de pesquisa, em seguida, realiza-se a entrevista com esse primeiro contato, que por sua vez indica outra pessoa para ser entrevistada, que também indica outra pessoa (Patton, 2002). A realização das entrevistas termina quando não são indicados outros entrevistados, por isso a técnica de amostragem bola de neve também é conhecida como amostragem em cadeia (Patton, 2002).

Desse modo, seguindo essa técnica de amostragem, buscou-se entrevistar gestores envolvidos nas iniciativas híbridas com a base da pirâmide das grandes empresas pesquisadas. Como também foram entrevistados gestores das organizações sociais que realizaram parcerias com essas empresas ao longo do desenvolvimento das iniciativas híbridas. As entrevistas foram realizadas entre julho de 2017 e janeiro de 2019.

Na tabela 1, é possível visualizar a descrição das entrevistas realizadas nessa pesquisa. Foram realizadas 16 entrevistas com 13 pessoas (dez mulheres e três homens). A maioria das entrevistas duraram mais de 1 hora, totalizando 16 horas e 22 minutos de entrevistas. Todas essas entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. A numeração dos códigos está de acordo com a ordem temporal das entrevistas. Em todos os casos foi possível realizar entrevistas com pessoas que se envolveram desde o começo das iniciativas híbridas das grandes empresas.

Esses profissionais foram fundamentais para realizar o resgate histórico do desenvolvimento das iniciativas híbridas dessa pesquisa (TP-03, DN-03; DN-02 e AO-04). Os demais entrevistados também contribuíram bastante com a pesquisa ao terem relatado informações detalhadas e mais atualizadas sobre essas iniciativas híbridas. A grande maioria dos entrevistados

ocupa ou ocupava cargos de média gerência. Além disso, a maioria das entrevistas foi realizada à distância, conforme solicitado por esses entrevistados.

Tabela 1 - Descrição das entrevistas realizadas na pesquisa

Caso	Cargo	Código	Gênero	Período de permanência na empresa	Duração (Horas:Minutos)	Nº Entrevistas
Danone: Kiteiras	Ex-Gerente do Novo Ciclo	DN-01	Feminino	2010 - 2018	0:31	1
	Ex-Gerente do Kiteiras	DN-02	Feminino	2015 -	1:33	1
	Diretora da Aliança Empreendedora*	DN-03	Feminino	2011 -	1:29	1
	Coordenadora da Aliança Empreendedora*	DN-04	Feminino	2015 -	1:37	1
	Head de Sustentabilidade	DN-05	Feminino	2017 -	0:26	1
	Ex-Gerente do Kiteiras	DN-06	Feminino	2014 - 2016	1:39	1
Alfa Ômega: Microcrédito	Ex-Gerente de Crédito e Cobrança	AO-01	Feminino	2013 -	1:26	1
	Ex-Coordenadora de Política de Crédito	AO-02	Feminino	2012 -	1:45	1
	Ex-Coordenador de Planejamento Comercial	AO-03	Masculino	2015 - 2019	1:28	2
	Ex-gerente do Produto Microcrédito	AO-04	Masculino	2001 - 2018	0:43	1
Tetra Pak: Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis	Especialista de Sustentabilidade	TP-01	Feminino	2012 -	1:26	2
	Especialista de Sustentabilidade	TP-02	Masculino	2010 -	1:45	1
	Ex-especialista de Meio Ambiente	TP-03	Feminino	1999 - 2017	1:19	2
Total					17:12	16

* Nota: O tempo de permanência das duas profissionais da ONG Aliança Empreendedora é referente ao tempo de participação na cocriação do Kiteiras.

Todas as entrevistas foram transcritas *ipsis litteris*, mas foram realizadas algumas correções gramaticais. O autor da pesquisa transcreveu a segunda e terceira entrevistas do caso Kiteiras da

Danone. As demais entrevistas foram transcritas por transcritores profissionais, mas o autor comparou essas transcrições com os áudios gravados das entrevistas com o intuito de verificar a confiabilidade dessas transcrições para preservar a integridade dos relatos dos entrevistados (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Em todas essas entrevistas transcritas por profissionais foram necessários realizar ajustes.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se a abordagem do guia de entrevista geral, na qual se lista as questões e assuntos que o pesquisador deseja explorar com todos os respondentes (Patton, 2002). Desse modo, aplica-se um instrumento de checagem dos temas que o estudo busca pesquisar por meio de questões abertas, mas que também possibilita flexibilidade para que sejam explorados novos assuntos que surjam durante as entrevistas (Patton, 2002).

Esse guia de entrevistas também pode ser considerado um protocolo de pesquisa, porque norteou a realização das entrevistas. No entanto, ele foi mais flexível do que os protocolos de pesquisa tradicionais, pois o pesquisador estava aberto para explorar assuntos e questões que emergiram ao longo das entrevistas (Gioia et al., 2013). O guia de entrevistas está disponível nos Apêndices.

O guia de entrevistas dessa pesquisa foi fundamentado na literatura sobre Capacidades Dinâmicas, hibridismo organizacional e negócios na base da pirâmide. As questões do guia de entrevistas foram abertas e foram divididas em três partes de acordo com as três etapas que envolvem as pesquisas processuais de Estratégia (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006): objetivos ao realizar iniciativas híbridas com a base da pirâmide (antecedentes), processos para desenvolver iniciativas híbridas com a base da pirâmide (processos), e resultados do desenvolvimento das iniciativas híbridas com a base da pirâmide (resultados).

A ordem dessas três partes que dividiram as questões foi elaborada para identificar a cronologia dos eventos e ações ocorridos ao longo do desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Helfat et al., 2007; Langley, 1999). As questões do guia de entrevistas foram baseadas nos seguintes temas relativos a iniciativas híbridas com a base da pirâmide:

- 1) Objetivos da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Battilana & Lee, 2014; Dosi et al., 2000; Helfat & Peteraf, 2009);
- 2) Atividades realizadas pelo entrevistado ao longo do desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007);

- 3) Desenvolvimento da iniciativa híbrida com a BOP (Hart & Dowell, 2011; Helfat et al., 2007; Langley, 1999; London & Hart, 2004, 2011; Prange et al., 2018);
- 4) Aprendizagem que ocorreu durante a iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Bingham et al., 2015; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Zollo & Winter, 2002);
- 5) Relações sociais no ambiente de trabalho da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018);
- 6) Desafios e dificuldades ao longo do desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Halme et al., 2012; London & Hart, 2004; Olsen & Boxenbaum, 2009; Reficco & Gutierrez, 2016);
- 7) Desempenho e resultados alcançados pela empresa no desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (Battilana & Lee, 2014; Helfat et al., 2007; London et al., 2010; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Como forma de evitar possíveis vieses, inconsistências e falta de precisão nas informações coletadas em entrevistas retrospectivas (Golden, 1992), utilizou-se uma técnica de entrevista de acompanhamento de eventos, na qual construiu-se com os respondentes uma linha do tempo com os eventos críticos que ocorreram ao longo do desenvolvimento das iniciativas híbridas com a base da pirâmide (Prange et al., 2018).

Desse modo, questionou-se os respondentes para que contassem sobre ações e fatos que ocorreram nesses eventos (Bingham & Eisenhardt, 2011; Prange et al., 2018). A construção da linha do tempo foi baseada em informações da imprensa, publicações acadêmicas e nas entrevistas anteriores.

3.7 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, foram combinados diversos métodos de pesquisa qualitativa (Eisenhardt, 1989; Gehman et al., 2018; Gibbert et al., 2008; Gioia et al., 2013; Langley, 1999; Pentland, 1999; Saldaña, 2009). Nessa pesquisa, a principal fonte de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas que buscaram realizar uma retrospectiva do desenvolvimento das iniciativas híbridas das três grandes empresas estudadas: Danone, Banco Alfa Ômega e Tetra Pak.

A análise dessas entrevistas foi realizada por meio do *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti versão 8. Esse tipo de software de análise permite realizar a codificação das entrevistas por meio da atribuição de códigos a trechos das entrevistas, além de possibilitar visualizar a distribuição desses códigos entre as entrevistas, o que facilita e incrementa a análise dessas entrevistas dentro e através dos casos pesquisados (Saldaña, 2009).

A análise dos dados foi dividida em duas partes: (1) análise interna de cada caso e (2) análise cruzada dos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas em grandes empresas (Eisenhardt, 1989). Ao longo dessas etapas de análise, conjuntamente com as recomendações clássicas de Eisenhardt (1989), utilizou-se recomendações e técnicas de Gioia et al. (2013), Langley (1999) e Pentland (1999), que são acadêmicos reconhecidos no campo de pesquisas processuais.

Decidiu-se modificar as técnicas e instruções de como realizar estudos de caso múltiplos propostas por Eisenhardt (1989), porque elas foram elaboradas com o intuito de sintetizar os dados qualitativos em variáveis adequadas para modelos teóricos de variância (Langley, 1999). Desse modo, o seu emprego pleno, sem modificações, não seria adequado para a proposta dessa pesquisa de estudar, por meio de uma abordagem de pesquisa processual, a atuação das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento das capacidades híbridas nas grandes empresas.

Além disso, também se adaptou a finalidade original dos métodos de Eisenhardt (1989), Gioia et al. (2013) e Pentland (1999), porque eles foram elaborados para realizar pesquisas indutivas que buscam construir teorias ao identificar conceitos emergentes que surgem da análise empírica. Como a proposta do presente estudo visa pesquisar como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide por meio da atuação das Capacidades Dinâmicas, foi necessário adaptar aqueles métodos de pesquisa processual com proposta indutiva de gerar novos constructos e conceitos a partir da análise dos dados.

Desse modo, a presente pesquisa não é nem puramente indutiva, nem totalmente dedutiva porque também não foi realizada uma análise para “enquadrar” seus achados na literatura existente de Capacidades Dinâmicas (Dubé & Paré, 2003; Gibbert et al., 2008). A proposta dessa tese foi “refinar” essa literatura utilizando literaturas fora do campo de Capacidades Dinâmicas (Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999), mas que também buscam entender a mudança nas organizações (Ridder, Hoon, & McCandless Baluch, 2014). Assim a presente pesquisa é classificada como abdutiva.

Van de Ven (2007) argumenta que os processos de construção teórica geralmente começam por meio de um processo de reflexão abductivo. Na abdução, o pesquisador encontra uma

“anomalia” que não é explicada pelas teorias existentes (Van de Ven, 2007). Todavia, por meio de teorias e conceitos de outros campos, é possível construir uma teoria nova, combinando elementos das teorias existentes e das teorias de outras literaturas, que consiga explicar a “anomalia” observada (Van de Ven, 2007). No caso do presente estudo, essa “anomalia” é o paradoxo das capacidades no contexto em que grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide (Olsen & Boxenbaum, 2009; Reficco & Gutierrez, 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Desse modo, na primeira etapa - análise interna de cada caso - o principal método empregado foi a análise narrativa, que consiste na construção de uma história detalhada de cada caso a partir dos dados brutos das entrevistas² (Langley, 1999). Em cada narrativa sobre o desenvolvimento da iniciativa híbrida das três grandes empresas dessa pesquisa, buscou-se identificar a sequência dos eventos ao longo do tempo, atores focais que realizaram ações significativas para o desenvolvimento da iniciativa híbrida, a cultura organizacional (valores, motivações), e outros aspectos relevantes no contexto de cada caso (Pentland, 1999). Essa análise visou preparar uma cronologia para ser analisada posteriormente por outros métodos (Langley, 1999). Essa técnica já foi empregada em algumas das poucas pesquisas processuais sobre Capacidades Dinâmicas (Bingham et al., 2015; Narayanan et al., 2009).

Para apoiar a análise narrativa, foram utilizados concomitantemente as adaptações dos métodos de estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989) e da metodologia Gioia (Gioia et al., 2013). Desse modo, buscou-se elaborar uma descrição detalhada sobre cada caso visando identificar suas características únicas por meio da triangulação de evidências das diferentes fontes de dados coletados (entrevistas semi-estruturadas, documentos abertos ao público das três empresas ou relativos às iniciativas híbridas pesquisadas, publicações acadêmicas e notícias da imprensa) (Eisenhardt, 1989).

Mas também foi empregada a metodologia Gioia, nessa primeira etapa. Essa metodologia se inicia com a realização de uma análise de 1ª ordem que busca respeitar fielmente os termos utilizados pelos entrevistados (Gioia et al., 2013). Desse modo, nessa fase não se procurou elaborar categorias de análise fundamentadas em teorias a partir das entrevistas, o que fez o número de códigos se tornar volumoso (Gioia et al., 2013). Nessa pesquisa, contando-se tanto os códigos de

² A narrativa do desenvolvimento do caso Kiteiras não utilizou trechos das entrevistas porque entrevistados da Danone pediram para não apresentar esses trechos ao longo do texto dessa tese, pois eles informaram que não sabiam que trechos das suas entrevistas seriam divulgados nessa tese. O pesquisador reconhece que não comunicou claramente sobre esse fato a esses entrevistados. Desse modo, respeitou-se o pedido da empresa.

1ª ordem quanto os códigos de ordens maiores com fundamentos teóricos, foram gerados 144 códigos. A maioria desses códigos foram códigos de 1ª ordem.

A metodologia Gioia foi operacionalizada por meio da codificação de primeiro ciclo, na qual aos trechos das entrevistas são atribuídos códigos sem embasamento teórico que descrevem o fenômeno estudado (Saldaña, 2009). Nessa pesquisa utilizou-se códigos referente ao tempo (anos, meses, etc), identificação de atores importantes, identificação de locais e estruturas organizacionais, ações específicas (ex: tomada de decisão), entre outras características do contexto de cada caso. Como também foram gerados códigos baseados nas palavras dos respondentes, conhecidos como códigos *in vivo* (Saldaña, 2009).

Decidiu-se adotar a metodologia Gioia nessa pesquisa porque o conceito de Capacidades Dinâmicas ainda possui constructos abstratos, o que dificulta sua operacionalização (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Schilke et al., 2018), mas o que também torna esse conceito maleável para contribuições teóricas de pesquisas futuras (Helfat & Peteraf, 2009).

Essa foi uma etapa crítica para esclarecer melhor os processos que envolvem a atuação das Capacidades Dinâmicas ao longo do tempo e, conseqüentemente, aperfeiçoar a operacionalização desse conceito ao ter embasado a análise da pesquisa nos termos utilizados pelos próprios profissionais envolvidos na atuação das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento das capacidades híbridas.

Na segunda etapa da análise, foi realizada a análise cruzada dos casos. Inicialmente, empregou-se a tática de listar as semelhanças e as diferenças entre os casos para identificar padrões na atuação das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento das capacidades híbridas com a base da pirâmide (Eisenhardt, 1989). Nessa fase, também foi adotada a adaptação da análise de 2ª ordem de Gioia et al. (2013), que visa identificar constructos e temas emergentes ao analisar de forma mais abstrata as categorias encontradas na análise de 1ª ordem.

Desse modo, tentou-se enquadrar os códigos elaborados na análise de 1ª ordem (1º ciclo de codificação) nos constructos existentes na literatura sobre Capacidades Dinâmicas, iniciativas híbridas e negócios na base da pirâmide por meio do *pattern-matching* entre esses constructos e os códigos “brutos” de 1ª ordem (Gibbert et al., 2008; Prange et al., 2018).

Todavia, houve códigos relevantes para o fenômeno estudado em que não foi possível enquadrá-los na literatura de Capacidades Dinâmicas, nem na literatura de hibridismo organizacional, nem de negócios da base da pirâmide. Dessa maneira, foi necessário criar

constructos que emergiram dessa análise dos dados e que não tinham lastro teórico nas literaturas que a presente pesquisa se embasou inicialmente.

Dessa maneira, por meio de um processo de iteração, segundo Gioia et al. (2013), ao longo das entrevistas, a coleta de informações focou cada vez mais nos constructos e categorias emergentes para permitir o entendimento do fenômeno em estudo (Gioia et al., 2013).

Para apoiar esse processo de iteração recomendado por Gioia et al. (2013), buscou-se por literaturas fora do campo das três literaturas que fundamentaram esse estudo para categorizar os constructos que emergiram na análise cruzada dos casos (Eisenhardt, 1989). Essa categorização na análise de constructos de ordem superior foi operacionalizada por meio de ciclos de codificação que buscaram refinar cada vez mais os constructos emergentes com o intuito de melhorar sua coerência interna (Saldaña, 2009).

Para tornar essa análise mais rigorosa, buscou-se construir uma estrutura de dados com intuito de mostrar a cadeia de evidências que mostra de forma transparente como os dados brutos embasaram a criação de categorias teóricas (Gibbert et al., 2008; Gioia et al., 2013). Desse modo, essa estrutura de dados lastreou praticamente todas as categorias geradas na análise com trechos de todos os três casos de grandes empresas que utilizaram Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide³ (Gioia et al., 2013).

Esse procedimento garantiu uma robustez possivelmente inédita que foi realizada na presente pesquisa, uma vez que a própria Kathleen Eisenhardt admitiu que não realiza esse procedimento nas suas pesquisas, porque é um processo que dificulta a lógica de replicação dos constructos através dos casos pesquisados (Gehman et al., 2018; p. 9). Contudo, nessa pesquisa, conseguiu-se encontrar padrões de categorias que ocorreram em praticamente todos os casos.

Assim a presente tese também produziu uma contribuição metodológica ao ter realizado um estudo com três casos para pesquisar o desenvolvimento de capacidades por meio da atuação das Capacidade Dinâmicas. Pois, embora não tenha empregado métodos que buscam imergir nos processos organizacionais (Feldman, Pentland, Adderio, & Lazaric, 2016; Gioia et al., 2013; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011b; Pettigrew, 1992; Van de Ven, 1992) para analisar os detalhes granulares das rotinas (Salvato, 2009) ou da aprendizagem organizacional (Bingham et al., 2015) que constituem as Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002),

³ Algumas categorias do constructo “relações sociais” não foram identificadas em todos os três casos. A peculiaridade desse constructo é discutida nos capítulos Resultados e Discussão e Considerações Finais.

conseguiu-se captar detalhes que estudos de casos múltiplos que adotam o método *mainstream* de gerar modelos teóricos de variância não conseguem (Eisenhardt, 1989; Langley, 1999).

Seguindo a recomendação de Miles e Huberman (1994; p. 240) de “pensar em exhibir”, ao longo das etapas anteriores da análise cruzada dos casos, também foi empregado o método de mapeamento visual (Langley, 1999). Esse método visa apresentar grandes quantidades de dados em espaços relativamente pequenos (Langley, 1999). Desse modo, o mapeamento visual é capaz de sintetizar razoavelmente a riqueza dos dados processuais ao possibilitar a análise simultânea de muitas dimensões e facilitar a apresentação de processos paralelos, antecedência e consequência dos eventos e a passagem do tempo (Langley, 1999).

Esse método também pode ser útil para o desenvolvimento e verificação de constructos teóricos (Langley, 1999). De fato, o emprego desse método foi crucial para a “modelagem” dos constructos gerados na análise pela qual foi possível construir os modelos teóricos propostos nessa tese. Para compreender como foi esse processo de construção teórica, antes é preciso entender o que é uma teoria e o que constitui uma contribuição teórica.

Whetten (1989) aponta que uma teoria para ser completa deve ter quatro elementos: o *quê* (*what*), como (*how*), por *quê* (*why*), e onde, quando e quem (*where, when, who*). O *quê* consiste nos elementos conceituais (variáveis, constructos e conceitos) que são logicamente considerados na explicação dos fenômenos estudados. Existem dois critérios na seleção desses elementos: abrangência e parcimônia (Whetten, 1989).

O *como* é a maneira pela qual os *quês* identificados estão relacionados. O *quê* e *como* constituem o sujeito, domínio ou objeto da teoria. Quanto mais complexa é a relação dos *quês* de uma teoria, maior a importância de representá-los visualmente em figuras para melhorar seu entendimento (Whetten, 1989). O *porquê* é constituído pelos pressupostos lógicos que explicam a escolha dos fatores selecionados e como eles estão relacionados. Dessa maneira, o *porquê* é o elemento principal de uma teoria ao ser a “cola” que liga os *quês* com o *como* da teoria (Whetten, 1989).

O *que* e *como* descrevem. Eles permitem a caracterização ao oferecem uma estrutura analítica para interpretar os padrões ou discrepância das observações empíricas, mas somente o *porquê* explica a caracterização dessas observações (Whetten, 1989). O *quem, onde* e *quando* são condições relacionadas ao tempo e ao contexto que limitam a generalização das teorias, constituindo a abrangência do poder de explicação de uma teoria (Whetten, 1989).

Segundo Whetten (1989), a adição ou subtração de *quês* geralmente não fornece contribuições teóricas significativas, mas isso é possível demonstrando como essa mudança dos *quês* alterou os relacionamentos (*como*) entre esses *quês*. Ainda de acordo com Whetten (1989), a melhor maneira de uma pesquisa trazer contribuição teórica relevante é apresentar novos *porquês* para o domínio (*quês* e *como*) de uma teoria. Esse tipo de contribuição geralmente é realizado importando conceitos, teorias ou perspectivas de outros campos de pesquisa (Van de Ven, 2007; Whetten, 1989).

Desse modo, o método de mapeamento visual foi utilizado para construir as propostas de modelos teóricos que analisam e explicam como as grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide por meio da utilização de Capacidades Dinâmicas.

Assim, nessa pesquisa, o método de mapeamento visual contribuiu para elucidar os elementos que compõem as Capacidades Dinâmicas (processos, aprendizagem organizacional e relações sociais) e os constructos que constituem esses elementos, como também as relações entre essas categorias para analisar como funcionam as Capacidades Dinâmicas. Além disso, no último modelo proposto, também foi possível demonstrar os mecanismos que explicam como funcionam as Capacidades Dinâmicas.

A presente pesquisa também buscou construir modelos teóricos que visam a generalização teórica dos resultados encontrados na sua análise empírica (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Ao contrário da generalização estatística, a generalização teórica não pretende que seus resultados sejam representativos de uma população, mas sim que contribuam para o aperfeiçoamento de teorias (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Uma das técnicas que permitiu a generalização teórica dos resultados encontrados foram as diversas “tentativas de pensamentos” para buscar a explicação das relações encontrados entre os constructos gerados na análise cruzada dos casos (Weick, 1989). Essas “tentativas de pensamentos” permitiram uma “imaginação disciplinada” ao fortalecer o processo de construção do modelo teórico (Weick, 1989), que buscou responder o problema “como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide” ao propor um modelo de atuação das Capacidades Dinâmicas.

Desse modo, o modelo proposto de Capacidades Dinâmicas foi construído por meio de “tentativas de pensamentos” que utilizaram elementos “mais simples” para compor as Capacidades Dinâmicas (processos, aprendizagem organizacional e relações sociais) e os constructos que

constituem esses elementos, como também as relações entre essas categorias para analisar como funcionam as Capacidades Dinâmicas.

Assim, buscou-se construir um modelo mais generalista que pudesse analisar mais tipos de mudança estratégica e em diferentes contextos, ao contrário das teorizações seminais do conceito de Capacidades Dinâmicas, que foram embasadas em constructos relativos a empresas privadas em contextos de alta tecnologia (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Além disso, no último modelo visual proposto, também foram utilizadas duas metateorias de mudança organizacional que permitiram explicar como funcionam as Capacidades Dinâmicas (Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999). A Figura 3 sintetiza os métodos e técnicas utilizados na metodologia proposta de análise de dados qualitativos e processuais em duas fases.

Figura 3 - Métodos de análise dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.8 CUIDADOS E CRITÉRIOS PARA VALIDAÇÃO DA PESQUISA

Na presente tese, também, foram utilizados critérios que avaliam a qualidade das pesquisas positivistas, para assegurar a validade dos resultados da análise empírica e da construção dos modelos teóricos propostos. Os critérios que avaliam o rigor de uma pesquisa que segue o paradigma positivista são: validade interna, validade do constructo, validade externa e confiabilidade (Gibbert et al., 2008).

A validade interna também é chamada validade lógica e se refere às relações causais apresentadas na análise dos dados, que deve fornecer um argumento causal plausível, um raciocínio lógico convincente e atraente o suficiente para defender as conclusões da pesquisa (Dubé & Paré, 2003; Gibbert et al., 2008). A validade do constructo se refere à qualidade da operacionalização do conceito a ser pesquisado durante a fase de coleta de dados (Gibbert et al., 2008). Desse modo, esse critério avalia as medidas que um procedimento de coleta de dados realiza para obter uma observação precisa da realidade (Gibbert et al., 2008).

A validade externa ou generalização se refere à premissa positivista de que as teorias devem explicar fenômenos não somente no local em que foram estudadas, mas também em outros locais e contextos (Dubé & Paré, 2003; Gibbert et al., 2008). A confiabilidade se refere à ausência de erro aleatório, que permite que outros pesquisadores obtenham os mesmos resultados se eles realizarem novamente os mesmos procedimentos de pesquisa (Gibbert et al., 2008). Dessa maneira, as palavras-chave desse critério são transparência e replicação (Gibbert et al., 2008).

Com efeito, a presente pesquisa buscou seguir esses quatro critérios, mencionados acima, que avaliam o rigor de pesquisas do paradigma Positivista; porém foi necessário “relaxar” algumas das suas características mais “rígidas”, pois o método desenvolvido nessa pesquisa também empregou técnicas e métodos oriundos do paradigma de pesquisa Interpretativista (Gehman et al., 2018; Gioia et al., 2013; Langley, 1999; Patton, 2002; Pentland, 1999; Saldaña, 2009). Essas técnicas e métodos interpretativistas permitiram entender a complexidade dos processos envolvidos no desenvolvimento das capacidades híbridas nas grandes empresas.

Desse modo, utilizou-se os seguintes procedimentos para a validação dos resultados empíricos dessa pesquisa:

- Validade do constructo: triangulação de diferentes fontes de evidência; estabelecimento de cadeia de evidências em uma estrutura de dados, que demonstraram como o pesquisador

partiu dos dados brutos até as categorias teóricas; codificação das entrevistas e checagem dessa codificação (Eisenhardt, 1989; Gilbert, 2006; Gioia et al., 2013; Saldaña, 2009);

- Validade interna: elucidação do processo de análise de dados e *pattern-matching*, que é a comparação de padrões dos dados empíricos com padrões da literatura existente (Gibbert et al., 2008), porém também encontrou-se categorias emergentes que não se enquadravam no embasamento teórico inicial (Eisenhardt, 1989; Gioia et al., 2013; Van de Ven, 2007);
- Validade externa: definição clara da unidade de análise, escolha criteriosa dos casos pesquisados e análise cruzada dos casos (Eisenhardt, 1989; Eriksson, 2013b; Gibbert et al., 2008; Helfat et al., 2007; Patton, 2002);
- Confiabilidade: uso de protocolo do estudo de casos, porém na forma de um guia de entrevistas elaborado para permitir explorar questões e assuntos que emergissem ao longo das entrevistas (Gioia et al., 2013; Patton, 2002); e construção da base de dados do estudo de casos com todos os registros usados na pesquisa (Gibbert et al., 2008).

4 DIMENSÃO DA POPULAÇÃO DA BASE DA PIRÂMIDE NO BRASIL

Prahalad (2004) estimou que a base da pirâmide mundial é composta por quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia. Estudo posterior encomendado pelo World Resources Institute (WRI) e International Finance Corporation (IFC) também verificou esse número populacional, mas apurou que a base da pirâmide ganha rendimentos de até 3.000 dólares em PPC (paridade poder de compra) por ano, o que representa aproximadamente 8 dólares em PPC por dia (valor referente ao ano de 2002) (Hammond, Kramer, Kat, Tra, & Walker, 2007).

Devido ao seu grande tamanho, a população da base da pirâmide é extremamente heterogênea ao envolver diversas etnias, costumes, religiões, culturas e contextos de vida (Prahalad, 2004). Para facilitar a segmentação da população da base da pirâmide mundial, Rangan et al. (2011) propuseram uma classificação simples com três segmentos: baixa renda, subsistência e pobreza extrema. O segmento de baixa renda consiste de 1,4 bilhão de pessoas que consomem entre 3 e 5 dólares por dia. Eles têm escolaridade básica incompleta, atuam nos mercados formais e informais, e possuem alguns bens de consumo duráveis.

O segmento de subsistência é composto por 1,6 bilhão de pessoas que vivem com 1 a 3 dólares por dia. Eles geralmente trabalham no mercado informal ganhando rendimentos diários e irregulares (Rangan et al., 2011). Tais rendimentos apenas permitem a sobrevivência diária dessas pessoas. (Rangan et al., 2011). O segmento de pobreza extrema é formado por 1 bilhão de pessoas que vivem com menos de 1 dólar por dia. Todavia, o Banco Mundial estabeleceu que a linha para classificar pessoas na extrema pobreza em países é 1,90 dólar por dia (Cruz, Foster, Quillin, & Basu, 2015). A população que vive na extrema pobreza não consegue atender suas necessidades básicas como alimentação, saúde, educação e saneamento. Desse modo, a qualidade de vida das pessoas desse segmento é bastante precária (Rangan et al., 2011).

Essa falta de consenso na literatura a respeito da definição da população da base da pirâmide é um problema crítico da literatura BOP (Karnani, 2007; Kolk et al., 2014). Prahalad (2004) inclui pessoas que ganham acima de oito dólares por dia ao citar alguns exemplos de empresas que fazem negócios na base da pirâmide. Com efeito, Karnani (2007), um dos principais opositores da proposta de negócios BOP de C. K. Prahalad, critica a estimativa do tamanho do mercado da base da pirâmide mundial feita por Prahalad (2004). Segundo Karnani (2007), Prahalad exagera na sua estimativa da base da pirâmide ao incluir pessoas de classe média dos países emergentes na BOP (Karnani, 2007).

Prahalad (2009), na segunda edição do seu livro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, contrapõe essa crítica argumentando que os consumidores da classe média emergente dos países em desenvolvimento estão incluídos na BOP, pois essa nova classe representa um melhoramento nos mercados de baixa renda (Prahalad, 2009). Para Prahalad (2009; p. 6-8), a base da pirâmide abrange a população das classes C, D e E, pois ela não pertence às classes tradicionais (A e B), que são mais abastadas e são o foco de atuação das grandes empresas.

No Brasil, também não há consenso sobre a definição do tamanho da população da base da pirâmide, pois há diferentes classificações para estratificar as classes socioeconômicas da população do país em classes A, B, C, D e E (Passos, 2018). Além disso, há um debate na literatura no Brasil a respeito da inclusão da população classificada com classe C na base da pirâmide socioeconômica brasileira (Nogami & Pacagnan, 2011; Passos, 2018). A classe C também é conhecida como classe média-baixa ou mercado de baixa renda (Neri, 2015; Nogami & Pacagnan, 2011; Spers & Wright, 2015; Zilber & Silva, 2010).

Desse modo, existem estudos, fundamentados na definição abrangente da base da pirâmide de Prahalad (2004, 2009), que consideram a população pertencente à classe C como integrante da base da pirâmide no Brasil (Barki & Parente, 2006; Filardi, Barros, & Fischmann, 2018; Spers & Wright, 2015). Ao passo que há outros estudos, com um viés crítico a essa mensuração abrangente da BOP brasileira, que não consideram a população da classe C como pertencente à base da pirâmide no Brasil (Karnani, 2017; Zilber & Silva, 2010). Para resolver esse debate acadêmico sobre a definição da base da pirâmide no Brasil, Passos (2018) propôs o conceito de base da pirâmide estendida (BOP-E) como solução para incluir a classe C como pertencente à base da pirâmide brasileira.

As principais propostas de classificação para estratificar as classes socioeconômicas da população brasileira são embasadas em pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Kamakura & Mazzon, 2016; Neri, 2015; Spers & Wright, 2015). Um desses estudos do IBGE é a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), que coleta periodicamente diversos tipos de dados sobre a população brasileira como os seus rendimentos para classificar os rendimentos das famílias ou domicílios de acordo com o número de salários mínimos mensais (IBGE, 2018a). A Figura 4 apresenta a série histórica dos rendimentos familiares ou domiciliares no Brasil do período de 2001 até 2015.

Figura 4 - Distribuição dos domicílios/famílias brasileiros por rendimentos

Fonte: IBGE (2018)

A população da base da pirâmide no Brasil, segundo Spers e Wright (2015; p. 20), é constituída pelas famílias que ganham até dez salários mínimos por mês, pois essa faixa de renda inclui as classes C, D e E. Desse modo, de acordo com essa definição abrangente da BOP de Prahalad (2004, 2009) e com base de dados da PNAD do IBGE mostrados anteriormente, a população da base da pirâmide no Brasil constituía 82,86% da população total em 2001. Em 2015, a população da base da pirâmide passou a representar 86,67% da população brasileira. Ao passo que - ao se adotar a definição restrita de Karnani (2007, 2017) da base da pirâmide de apenas incluir as classes D e E - a população da base da pirâmide representava 72,36% da população do Brasil em 2001 e chegou a representar 80,27% em 2015.

Outras pesquisas também utilizam dados do IBGE para criar critérios de classificação socioeconômica no Brasil em classes A, B, C, D e E. Por exemplo, Neri (2015) utiliza dados da PNAD e da POF (Pesquisa de Orçamento Familiar), ambas são pesquisas do IBGE, para estabelecer um critério de estratificação das classes econômicas pela renda domiciliar (Tabela 2).

Neri (2015) também verificou que a população da classe C saltou de 37,5% da população total (65,8 milhões de pessoas) em 2003 para 60,19% da população total do Brasil (118 milhões de pessoas) em 2014. Esse aumento da população pertencente à classe C representou uma

melhora no rendimento da população de baixa renda e na redução da desigualdade econômica no Brasil (Neri, 2015).

Tabela 2 - Classes econômicas definidas pela renda domiciliar total (R\$)

Classe Econômica	Limite Inferior	Limite Superior
Classe E	0	1254
Classe D	1254	2004
Classe C	2004	8640
Classe B	8640	11261
Classe A	11261	-

Fonte: Neri (2015)

A Associação Brasileira das Empresas de Pesquisas (ABEP) elaborou o Critério Brasil para classificar as classes econômicas no Brasil por meio de uma sustentação teórica e metodológica consistente (Kamakura & Mazzon, 2016). A classificação de classes do Critério Brasil da ABEP, por meio dos dados da POF do IBGE, utiliza outros critérios além da renda domiciliar, como a quantidade de produtos (automóvel, geladeira, computador, etc.), quantidade de banheiros, quantidade de empregados domésticos, escolaridade e acesso a serviços públicos de água encanada e rua pavimentada (ABEP, 2018; Kamakura & Mazzon, 2016).

Kamakura e Mazzon (2016) verificaram que o mais recente Critério Brasil da ABEP possui maior poder de estimação da classe econômica do que outros critérios de classificação que se baseiam apenas na renda. Desse modo, o Critério Brasil da ABEP apenas estima a renda média mensal domiciliar de cada classe econômica (Kamakura & Mazzon, 2016). Na tabela 3, pode ser visto a média dos rendimentos mensais por domicílio e a porcentagem de cada classe em relação à população total do Brasil em 2018.

A definição da base da pirâmide brasileira utilizando os critérios da ABEP (2018), depende da inclusão ou exclusão da classe C. De acordo com os defensores da definição abrangente de Prahalad (2004, 2009) de considerar as classes C, D e E (Barki & Parente, 2006; Filardi et al., 2018; Spers & Wright, 2015), a base da pirâmide correspondeu a 76,20% da população brasileira em 2017 (ABEP, 2018). Essa porcentagem representa 159,48 milhões de brasileiros que vivem em domicílios com renda mensal de até R\$ 2.965,69 em 2017 (ABEP, 2018).

Para os críticos dessa definição que preferem excluir a classe C da BOP, como defende Karnani (2007, 2017), a base da pirâmide socioeconômica correspondeu a apenas 28,50% da população do Brasil em 2017. Esse percentual representa 59,65 milhões de brasileiros que vivem em domicílios com renda mensal de até R\$ 708,19 em 2017.

Tabela 3 - Classes econômicas, rendimento mensal e porcentagem populacional

Classe	Renda média domiciliar (R\$)	% da população brasileira
A	23.345,11	2,80%
B1	10.386,52	4,60%
B2	5.363,19	16,40%
C1	2.965,69	21,60%
C2	1.691,44	26,10%
D-E	708,19	28,50%

Fonte: ABEP (2018)

Recentemente, o IBGE mensurou a pobreza no Brasil ao adotar a linha da pobreza proposta pelo Banco do Mundial para países de renda média-alta como o Brasil: rendimentos de até US\$ 5,5 por dia ou R\$ 406 por mês (IBGE, 2018b). Essa faixa de rendimento está dentro da definição mais restrita da base da pirâmide (Karnani, 2007, 2012; Rangan et al., 2011).

Desse modo, o IBGE verificou que a proporção de pessoas pobres no Brasil era de 25,7% da população em 2016 e aumentou para 26,5% da população em 2017 (IBGE, 2018b). Em números absolutos, a base da pirâmide brasileira cresceu de 52,8 milhões para 54,8 milhões de pessoas entre 2016 e 2017 (IBGE, 2018b). Nessa mesma pesquisa, o IBGE (2018b) apurou que a proporção de crianças e adolescentes de 0 a 14 anos que viviam com rendimentos de até US\$ 5,5 por dia passou de 42,9% para 43,4% da população dessa faixa etária no mesmo período.

Em relação a incidência da pobreza entre as regiões do Brasil, em 2017, o IBGE (2018b) apurou que o Nordeste é a região com a maior população absoluta com renda abaixo da linha pobreza (mais de 25 milhões de pessoas); como também o Nordeste possui o maior percentual populacional com renda inferior à linha da pobreza (44,8%) e o Norte é a região com o segunda maior percentual populacional com renda inferior a esta linha (43,1%). Nas demais regiões do Brasil (Centro-Oeste, Sudeste e Sul), esse percentual da população com renda inferior a linha da pobreza não passa dos 20% (IBGE, 2018a).

Em relação ao segmento de pobreza extrema da base da pirâmide no Brasil, o IBGE (2018b) verificou que a proporção de pessoas com renda inferior a US\$ 1,90 por dia (R\$ 140 por mês) representava 6,6% da população do país em 2016 e, em 2017, cresceu para 7,4%. Desse modo, em números absolutos, a população que vive na extrema pobreza aumentou de 13,5 milhões em 2016 para 15,2 milhões de pessoas em 2017 (IBGE, 2018b). Uma das principais causas para esse aumento recente da pobreza no Brasil é a crise econômica que o país passou nos últimos anos e o desemprego gerado por essa crise (IBGE, 2018b; Neri, 2018).

Neri (2018) pesquisou a evolução histórica da proporção da população pobre do Brasil com base nos dados da PNAD do IBGE. Segundo o autor, o Brasil presenciou uma redução contínua da proporção de pobres até 2014 (exceto em 1999 e 2003) em comparação às demais faixas de renda (Neri, 2018). Segundo Neri (2018), a linha da pobreza brasileira é 228 reais por mês.

Na Figura 5, é possível visualizar que os pobres representavam 34,28% da população em 1992, mas passaram a representar apenas 8,38% da população brasileira em 2014. Contudo, o segmento da pobreza voltou a crescer no Brasil a partir de 2015 e chegou a representar 11,18% da população do Brasil em 2017 (Neri, 2018).

Fonte: Neri (2018)

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa e a discussão teórica desses resultados com as literaturas utilizadas nessa pesquisa. Os resultados foram divididos em três níveis: descritivo, analítico e explicativo. A quantidade de conteúdo desses três níveis dos resultados representa um funil, que começa com os dados “brutos” dos casos pesquisados, passa pela análise e discussão teórica dos resultados e termina na abstração da explicação teórica dos resultados, conforme ilustra a Figura 6.

No primeiro nível de resultados, foi realizada a descrição dos estudos de caso das três empresas pesquisadas, com o foco na narrativa do desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide das grandes empresas. No nível descritivo não foi utilizada nenhuma teoria, apenas foi realizada a descrição “bruta” dos dados primários e secundários dos três casos pesquisados.

No segundo nível de resultados, realizou-se a análise dos três casos de desenvolvimento da capacidade híbrida com a base da pirâmide. Essa análise foi dividida em três partes: (1) análise cruzada dos casos pesquisados, (2) análise do conceito emergente de “virada na hibridização”, que é crítico no entendimento do desenvolvimento das iniciativas híbridas estudadas e (3) proposição do modelo teórico que analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento das capacidades híbridas com a base da pirâmide.

Por fim, no terceiro nível de resultados, foi proposto um modelo teórico que explica como as Capacidades Dinâmicas funcionam, com base em duas metateorias de mudança organizacional. Desse modo, foi possível sintetizar e explicar em poucas páginas os padrões encontrados nos resultados da descrição e da análise dos casos de desenvolvimento da capacidade híbrida com a base da pirâmide conduzidos por grandes empresas. No nível explicativo, também foram realizadas proposições teóricas sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas

Figura 6 - Funil da quantidade de conteúdo nos três níveis de resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1 DESCREVENDO COMO GRANDES EMPRESAS DESENVOLVEM CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE

Nessa seção são apresentados os estudos de casos das iniciativas híbridas analisadas nessa pesquisa. Os estudos de casos são divididos em quatro partes: (1) breve caracterização da grande empresa, (2) estratégia, estrutura e cultura da empresa e como esses elementos se relacionam com o movimento de hibridização da empresa; (3) caracterização da capacidade híbrida de operar a iniciativa híbrida estudada; e (4) desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide. Nessa última parte é apresentada a narrativa sobre o desenvolvimento das iniciativas híbridas com a base da pirâmide, que é concluída com uma linha do tempo que ilustra os eventos importantes que ocorreram ao longo do desenvolvimento dos casos estudados.

5.1.1 Caso Tetra Pak – Gestão Pós-Consumo: Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis

5.1.1.1 Caracterização da Empresa

A Tetra Pak é uma empresa multinacional de capital fechado de origem sueca e pertence ao grupo Tetra Laval cuja sede atualmente está localizada na Suíça. A multinacional é líder global em soluções para o processamento e envase de alimentos ao fornecer embalagens assépticas (longa vida), equipamentos e serviços para indústrias alimentícias. A Tetra Pak vende

seus produtos em mais de 160 países, emprega 24.800 pessoas em 55 plantas industriais, 85 escritórios de vendas, 5 centros de Pesquisa & Desenvolvimento, 11 centros de treinamentos técnicos e 6 centros de inovação para os clientes espalhados pelo mundo (Tetra Laval, 2018). Em 2017, a companhia vendeu 188 bilhões de embalagens e 392 mil máquinas e equipamentos de processamento e envasamento de alimentos (Tetra Pak, 2018b). A Tetra Pak obteve um faturamento global de 11,5 bilhões de Euros em 2017 (Tetra Laval, 2018).

No Brasil, a Tetra Pak iniciou suas atividades em 1957. A subsidiária da Tetra Pak no Brasil é a segunda maior operação do Tetra Pak em volume de vendas e faturamento, atrás somente da subsidiária chinesa (Tetra Pak, 2018a). A multinacional possui duas fábricas de embalagens e sete escritórios de vendas e assistência técnica no país (Tetra Pak, 2018a).

5.1.1.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Híbridização da Tetra Pak

As diretrizes estratégicas atuais da Tetra Pak foram anunciadas em 2005 pelo então CEO Nick Shreiber no primeiro relatório socioambiental da empresa⁴, elaborado para divulgar o comprometimento da empresa com o Pacto Global da ONU⁵ (Tetra Pak, 2005a). Nesse relatório a companhia declara que desde a sua fundação suas ações se baseiam em uma visão de longo prazo (Tetra Pak, 2005a).

O documento apresenta a nova visão da Tetra Pak: “Temos o compromisso de disponibilizar alimentos seguros em qualquer local”. Essa nova visão da Tetra Pak foi baseada nos ideais sustentáveis do fundador da empresa, Dr. Ruben Rausing, que almejava ajudar a alimentar o mundo por meio de embalagens que deviam economizar mais do que custavam (Tetra Pak, 2005a).

O lema da empresa "protege o que é bom" é uma extensão da visão da companhia de proteger os alimentos contidos nas suas embalagens ao incluir também nas suas decisões o cuidado com os stakeholders de toda a sua cadeia de valor: fornecedores, clientes, distribuição, funcionários, consumidores e sociedade (Tetra Pak, 2005b). Alinhada aos princípios híbridos da sua visão e do seu lema, a missão da Tetra Pak é:

⁴ A tetra Pak publicou um relatório sobre sua estratégia e desempenho ambiental em 2000. Esse relatório foi atualizado em 2002. O relatório socioambiental de 2005 foi o primeiro a incluir a dimensão social da Sustentabilidade (Tetra Pak, 2004, 2005a).

⁵ O Pacto Global é a maior iniciativa que promove a sustentabilidade corporativa no mundo. O Pacto foi criada pela ONU em 1999. Como exigências para ser signatário dessa iniciativa, as empresas precisam comunicar que seguem princípios da sustentabilidade, relatar suas ações sustentáveis e comunicar o seu progresso no cumprimento dos objetivos sustentáveis da iniciativa (UN Global Compact, 2018).

Trabalhamos junto com nossos clientes para fornecer soluções de processamento e envase preferenciais para alimentos.

Mantemos o compromisso da inovação, nosso entendimento das necessidades do consumidor e relacionamentos com fornecedores para entregar essas soluções, em qualquer lugar e a qualquer momento em que o alimento é consumido.

Acreditamos na liderança industrial responsável, gerando crescimento lucrativo em harmonia com a sustentabilidade ambiental e boa cidadania corporativa (Tetra Pak, 2005b).

Nesse relatório socioambiental de 2005, a Tetra Pak também anunciou para os seus stakeholders e o grande público os valores que compõem a cultura organizacional da companhia ao longo da sua história⁶: foco no cliente e visão de longo prazo, qualidade e inovação, liberdade e responsabilidade, e parceria e diversão (Tetra Pak, 2005a). Dois profissionais da Tetra Pak entrevistados nessa pesquisa explicaram alguns desses valores e crenças da companhia:

Um dos valores da Tetra Pak é essa questão da parceria. Então nós queremos trazer diversão, queremos trazer alegria para as pessoas e o meio ambiente é uma forma de trazer isso. Então eu vejo esses três pilares como uma forma de trazer engajamento *pro* funcionário e o meio ambiente é uma ferramenta estratégica nos nossos negócios. (TP-02)

Uma das coisas que a Tetra Pak sempre valorizou internamente *pra* qualquer funcionário em qualquer área é a criatividade e a inovação. Isso é um foco, uma visão e um valor da empresa. Então todos nós temos isso dentro dos nossos objetivos. Não só se acomodar com o que já fazemos, mas sim pensar em coisas novas, visto o conhecimento que a gente tem do mercado. Então isso eu acho que é uma visão da empresa. (TP-02)

(...) a Tetra Pak, desde que ela começou os negócios dela aqui no Brasil, uma das questões que ela tem como premissa básica e muito forte no negócio é justamente a questão de você ter a sustentabilidade alinhada com qualquer outro pilar de desenvolvimento (...) ela tem essa premissa de meio ambiente, de sustentabilidade, muito forte no negócio. É um DNA que tá junto e é importante. (TP-01)

⁶ No Relatório Socioambiental de 2005, a Tetra Pak não especifica quando esses valores foram criados.

Também em 2005, a empresa divulgou suas estratégias socioambientais: assegurar que o papel da sua embalagem seja oriundo de florestas com manejo sustentável; melhorar continuamente a eficiência energética das suas operações; participar ativamente na reciclagem e recuperação das suas embalagens para que sejam recicladas em novos materiais ou energia; e construir continuamente parcerias e projetos integrados na cadeia de valor para desenvolver infraestrutura local e construir capacidade local, trazendo benefícios sociais e econômicos para os mercados e comunidades dos países em desenvolvimento (Tetra Pak, 2005b).

De fato, a preocupação ambiental da Tetra Pak é mais antiga do que essas diretrizes estratégicas anunciadas em 2005. Há registros de que a Tetra Pak começou a adotar ações de ecoeficiência com o intuito de se diferenciar dos seus concorrentes no começo da década de 1980 (Dayal-Gulati & Finn, 2007). No final da década de 1980, a empresa já começou a tomar ações para minimizar o impacto negativo das suas atividades ao longo da sua cadeia de valor, após sofrer pressões de grupos ambientalistas nos Estados Unidos que criticavam a falta de reciclabilidade das suas embalagens⁷ (Dayal-Gulati & Finn, 2007). Uma ex-colaboradora da Tetra Pak Brasil que trabalhou na área ambiental explica a postura da empresa diante dessas críticas:

(...) a Tetra Pak, naquela época, tinha muito claro, que ela precisava que ao longo do tempo, se ela não investisse em garantir que as embalagens que ela colocava no mercado fossem efetivamente recicladas, elas começariam a enfrentar consumidores que poderiam ter uma oposição muito forte a esse tipo de embalagem. (TP-03)

Em 2000, a companhia tinha divulgado seu primeiro relatório de desempenho ambiental. A empresa tinha elaborado esse relatório visando sistematizar a nível global as diversas ações ambientais que estava realizando ao longo dos anos (Tetra Pak, 2000). Além disso, nesse relatório ambiental, a companhia relatava que havia mapeado os impactos negativos da sua cadeia de valor, incluindo a emissão de gases causadores das mudanças climáticas (Tetra Pak, 2000). Essa iniciativa foi uma das consequências da companhia ter adotado o método do ciclo de vida, que avalia os impactos ambientais dos produtos desde a etapa de extração da matéria-prima para os insumos até a fase pós-consumo do produto (Tetra Pak, 2000).

⁷ As embalagens longa vida Tetra Pak são compostas de papel de fibra longa (75% em peso), polietileno de baixa densidade (20%) e alumínio (5%). Durante muito tempo não havia meios para reciclar o polietileno e alumínio dessas embalagens. Contudo, desde 1999, a equipe ambiental da Tetra Pak está conseguindo encontrar soluções tecnológicas para a reciclagem desses componentes (Orsato, 2009).

Para fortalecer a consciência ambiental entre os colaboradores da companhia, a partir de 2000, a alta administração decidiu integrar os assuntos relativos ao meio ambiente na gestão diária dos seus negócios por meio de duas ações; (1) integração do tema do meio ambiente aos sistemas de gestão e planos de negócios de todas as subsidiárias e unidades de negócio, e a inclusão desse tema em todas as reuniões de negócios; e (2) apresentação da política ambiental da Tetra Pak para cada novo funcionário que ingressa na companhia, além do relançamento de um site dedicado a temas ambientais na intranet da empresa (Tetra Pak, 2000). Uma profissional da Tetra Pak, ilustra como ocorrem essas ações de integração do tema do meio ambiente com as atividades de negócio:

(...) existe uma reunião de todos os diretores do Brasil que acontece uma vez por mês. Então imagina (...) a quantidade de assuntos que eles têm *pra* conversar (...) a diretora nossa de meio ambiente [participa de] toda reunião (...) e sempre leva os assuntos de meio ambiente. Então ela fala dos programas que estão acontecendo, dá um *update* do que tem acontecido no âmbito legal, quais são as tendências e assim a gente também tem uma forma de relacionamento muito aberto com os líderes das diretorias (...) Então a gente acaba tendo muita interface com gerentes de outras áreas, com a própria coordenação. Porque na verdade quando a gente começa esse tema muito difundido na liderança, isso faz parte da sua cultura. É só assim que você consegue de fato permear e atingir os demais funcionários (...) uma orientação que a gente tem tido (...) é que todo o front office da Tetra Pak (...) [que são os] gerentes e os coordenadores esteja[m] muito acostumado[s] com os grandes temas ambientais (...) de tempos em tempos, a gente sempre faz uma atualização, faz um treinamento (...) *pra* todo esse *front office* e *pra* que isso seja de fato reverberado por todo mundo dentro do trabalho, porque só assim que essa liderança consegue, por exemplo, incluir nas reuniões contínuas os assuntos e, assim, meio ambiente não é um assunto dedicado exclusivamente a área de meio ambiente (...) (TP-01)

Desse modo, o anúncio das diretrizes estratégicas socioambientais em 2005 foi um aprimoramento das estratégias e ações tomadas pela Tetra Pak nos anos anteriores. No começo dos anos 2000, para elaborar as metas das estratégias globais de meio ambiente adequadas para cada país onde atua, a liderança global da Tetra Pak exigiu que cada uma de suas subsidiárias analisasse a situação no país em que operava (Dayal-Gulati & Finn, 2007). As subsidiárias avaliaram o desempenho ambiental da Tetra Pak em relação às demandas e preocupações dos consumidores locais, às atividades dos concorrentes, aos requisitos legais existentes e esperados e às questões levantadas por organizações ambientais (Dayal-Gulati & Finn, 2007). Com base

nessas análises, a administração das subsidiárias elaboraram suas metas ambientais adequadas ao contexto de suas atividades (Dayal-Gulati & Finn, 2007).

Em relação à elaboração e implementação de estratégias, desde 2004, a Tetra Pak desenvolve uma estrutura de políticas, procedimentos e diretrizes que orientam as ações de todos os seus funcionários (Tetra Pak, 2005a, 2007). Essa estrutura decisória é revisada e atualizada anualmente pela Alta Administração com o apoio de uma equipe de governança corporativa na sua sede e uma rede de responsáveis pela governança em suas subsidiárias (Tetra Pak, 2015). Essa estrutura de gestão das atividades é guiada por um Código de Conduta Empresarial, baseado nos seus valores, que incentiva os funcionários a buscar os mais altos padrões de comportamento ao estabelecer os princípios e requisitos que a companhia espera que todos os seus funcionários cumpram em suas decisões diárias (Tetra Pak, 2005a). Esses princípios abrangem áreas como confidencialidade, conflitos de interesses, anticorrupção, recrutamento e seleção, exploração de menores e desempenho ambiental (Tetra Pak, 2005b, 2018c).

Dessa maneira, a Tetra Pak é uma empresa "descentralizada", apesar de centralizar a tomada de decisões estratégicas, ela propicia uma ampla gama de autonomia de ação às suas subsidiárias, que possuem uma gestão local robusta (Mooraj, Oyon, & Hostettler, 1999; Tetra Pak, 2005a). A ligação entre essas subsidiárias ocorre por meio dos seus valores organizacionais, principalmente o valor "liberdade e responsabilidade", além das orientações fornecidas pelo Código de Conduta e suas políticas, procedimentos e diretrizes (Mooraj et al., 1999; Tetra Pak, 2005a, 2007, 2018c). Além disso, o estabelecimento de um orçamento detalhado e o acompanhamento do seu desempenho real ao longo do ano é o principal sistema de controle que a Tetra Pak utiliza ao longo dos anos (Mooraj et al., 1999), conforme explica um especialista da área ambiental:

(...) a nossa estrutura organizacional é hierárquica e um pouco distante porque a nossa matriz é sueca e as decisões globais estão na Suécia. Mas localmente nós temos muita liberdade *pra* tomar decisões sobre rumos dos projetos. Eu não preciso ficar reportando toda hora o resultado de um projeto. Nós temos uma verba *pra* usar... a decisão de quais projetos nós vamos aplicar essa verba é local, desde que gere valor *pra* Tetra Pak dentro do que globalmente se espera. Então *aí* é um nível acima de mim só, a minha chefe. Eu só preciso que a minha chefe, diretora do mercado Brasil, tenha consciência disso. Existem alguns tipos de dados que *aí* são diretrizes globais, como por exemplo, a quantidade de material que é reciclado no mercado a cada trimestre; mandar quantidade de como eles estão funcionando;

isso é um recorte global. As tomadas de decisão sobre os recicladores... se nós vamos investir nele, se nós vamos fazer isso ou não, ele não é minha e nem da minha diretora, é o global. Então é o global que decide “eu quero investir nesse cara com uma máquina, eu quero fazer isso”, é global. Mesmo na cooperativa. Eu quero investir *numa* prensa nessa cooperativa... uma máquina na Tetra Pak é uma decisão global que leva em conta custos e benefícios de se investir nesse grupo, e toda essa margem financeira, enfim... existe um procedimento, um processo global *pra* esse tipo de investimento (...) O restante das decisões a gente tem muita liberdade *pra* tomar decisão sobre até novos projetos (...) desde que façam sentido como estratégia da empresa e o valor de alguma forma. A gente nunca foi proibido de fazer nenhum tipo de projeto porque o global não quer que a gente faça esse tipo de projeto. Não, acho que a gente tem bastante consciência e liberdade *pra* definir os rumos do mercado. As limitações [de atuação], normalmente, são financeiras. Tipo eu não ter dinheiro *pra* fazer isso aqui que é muito legal... seria muito legal, o que a gente vai ter que deixar de fazer *pra* começar a fazer esse? (TP-02)

Em 2011, o atual CEO da Tetra Pak, Dennis Jönsson, anunciou os próximos passos para cumprir sua missão e visão. A companhia elencou quatro prioridades estratégicas, com metas para ser alcançadas em 2020, que estão guiando as suas atividades: crescer em todos os mercados onde atua, acelerar a inovação direcionada por valor, busca da excelência ambiental e fortalecer o desempenho operacional (Tetra Laval, 2018; Tetra Pak, 2011a).

Ao anunciar as prioridades estratégicas para 2020, Dennis Jönsson explicou o seu papel e a importância da criatividade e engajamento dos colaboradores da companhia no cumprimento desse plano estratégico: “*My role is to set the goals and create the mindset that will make this happen. At that point, our success is down to the creativity and the commitment of Tetra Pak people.*” (Tetra Pak, 2011a; p. 3).

Na divulgação dessas prioridades estratégicas, a Tetra Pak informou que o prazo desse plano - 2020 - é um marco e não um ponto final, na busca pela excelência ambiental (Tetra Pak, 2011a). Assim esse planejamento estratégico para 2020 é um passo importante no caminho para construir uma cadeia de alimentos totalmente sustentável (Tetra Pak, 2011a).

As estratégias relacionadas à busca da excelência ambiental são: reduzir a pegada ecológica ao longo da cadeia de valor, desenvolver produtos sustentáveis e aumentar a reciclagem (Tetra Pak, 2011a). A estratégia de aumentar a reciclagem⁸ (das embalagens longa

⁸ Escolheu-se especificar apenas a meta da estratégia de aumentar a reciclagem das embalagens longa vida, porque a capacidade híbrida com a base da pirâmide da Tetra Pak pesquisada nessa tese foi originada dessa estratégia. Nas próximas subseções isso será abordado com mais detalhes.

vida) tem como meta dobrar a taxa global de reciclagem dessas embalagens de 20% em 2010 para 40% até 2020 (Tetra Pak, 2011a).

Para implementar essa estratégia, a Tetra Pak relatou que está trabalhando com *stakeholders* e apoiando tecnologias para impulsionar uma reciclagem sustentável e econômica por meio de soluções inovadoras que reduzem os custos de coleta das embalagens e que geram maior valor para as *commodities* que compõem essas embalagens (Tetra Pak, 2011a). Além disso, para implementar essa estratégia a companhia delegou para as suas subsidiárias encontrem a abordagem de reciclagem mais eficaz para seus respectivos mercados (Tetra Pak, 2011a). Para incentivar essa implementação, a companhia estabeleceu que as taxas de reciclagem e as metas de gases de efeito estufa passassem a representar 8% da avaliação de desempenho anual dos gestores das suas subsidiárias (Tetra Pak, 2011a).

5.1.1.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Gestão Pós-Consumo Tetra Pak – Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis

A capacidade híbrida da Tetra Pak analisada nessa pesquisa é a capacidade de apoiar as cooperativas ou associações de catadores de materiais recicláveis no Brasil. Essa capacidade está contida na capacidade híbrida mais ampla de gestão pós-consumo das embalagens produzidas pela Tetra Pak, como explica um profissional da área ambiental:

(...) nós temos internamente três pessoas para lidar com esse trabalho que nós chamamos aqui de gestão pós-consumo. Então nós temos pessoas dentro da área de sustentabilidade para cuidar só da gestão pós-consumo. Desde a educação do consumidor até a infraestrutura e capacitações para as cooperativas. (TP-02)

Dessa maneira, a capacidade híbrida de gestão pós-consumo é operada por profissionais alocados na Diretoria de Sustentabilidade⁹. Além da gestão pós-consumo; essa diretoria é responsável por desenvolver novas tecnologias de reciclagem das embalagens e desenvolvimento de novos produtos gerados pela reciclagem; articular a cadeia de reciclagem dos catadores de embalagens longa vida passando pelos recicladores de materiais até os consumidores dos produtos gerados pela reciclagem; realização de campanhas de marketing e

⁹ No período de realização de entrevistas com os profissionais da Tetra Pak, a Diretoria de Meio Ambiente passou a se chamar Diretoria de Sustentabilidade. Conforme as práticas da companhia, essa mudança foi decidida pela Matriz da multinacional.

comunicação para informar e conscientizar o público sobre a importância da coleta seletiva e reciclagem; e o acompanhamento jurídico da legislação da Política Nacional de Resíduos Sólidos para a companhia estar em conformidade com essa lei, como também apoiar seus clientes, empresas produtoras de alimentos, a fazerem o mesmo. Essa divisão de atribuições na Diretoria não é feita por cargos ou funções específicas, mas sim por tarefas, como um profissional dessa diretoria explica:

(...) essa divisão (...) não é uma divisão formal. Isso é uma divisão informal. Não existe tipo assim, eu sou (...) da Gestão Pós-consumo... é uma divisão feita por nós em relação a uma equipe para trabalhar isso, mas (...) todos nós somos área de Sustentabilidade, então qualquer um de nós é apto a trabalhar com essa área de gestão pós-consumo. É uma divisão simplesmente por tarefa (...) (TP-02)

O mesmo profissional explica os objetivos da capacidade híbrida de gestão de pós-consumo e como as atividades de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis são importantes para a execução dessa capacidade híbrida de gestão pós-consumo:

(...) a Tetra Pak é catalisadora de um processo de coleta seletiva. Os objetivos da Tetra Pak, além de garantir de um lado a reciclabilidade da embalagem... e a gente fala reciclabilidade como ter os recicladores disponíveis com capacidade *pra* reciclar tudo que a gente coloca no mercado, ter o consumidor educado separando a embalagem longa vida e ter o sistema de fazer o consumidor conversar com o reciclador porque o consumidor produz uma caixinha ou várias, e a indústria recicladora recebe toneladas *num* caminhão. Então a gente depende nesse meio termo da infraestrutura de coleta seletiva que existe na cidade. Na legislação brasileira, hoje é exigido que seja feito via cooperativa de catadores e nós também acreditamos que esse é o melhor modelo, porque o modelo com cooperativas além de gerar renda socialmente, ele também melhora a separação do material, a qualidade do que chega na recicladora. É mais fácil você trabalhar *pra* aumentar as faixas de reciclagem em um sistema assim. A nossa relação com os catadores é incentivo, de catalisar o processo de reciclagem. Então o catador, seja ele formal ou informal, ele agiliza o processo que poderia demorar muito tempo até chegar do consumidor para o reciclador final (...) eles são fatores fundamentais para que isso aconteça. Sem esses catadores fazendo a separação, você não haveria reciclagem de nenhum tipo de material, porque esse é o sistema que funciona aqui no Brasil. (TP-02)

Desse modo, para executar sua capacidade híbrida de gestão pós-consumo no Brasil, a companhia teve que desenvolver a capacidade híbrida mais social de apoio às cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis. Um profissional responsável pela gestão pós-consumo explica os objetivos da Tetra Pak na execução dessa capacidade híbrida mais social de apoiar as cooperativas:

(...) é o nosso papel como empresa cuidar desses grupos [de catadores de materiais recicláveis]. E é claro, a gente também não vai resolver o trabalho do mundo, a gente trabalha nessa empresa pra resolver os problemas que a embalagem longa vida possa causar ao meio ambiente, mas também a cadeia como um todo, de outras embalagens, de outros materiais que posso impactar o meio ambiente (...) Então nós precisamos investir nesses grupos pra que eles se capacitem, se formalizem, tenham estrutura pra trabalhar separando nossas embalagens e outros materiais. (TP-02)

Dessa maneira, a capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis é composta de algumas atividades principais: acompanhamento dos grupos de catadores de materiais recicláveis, cessão de materiais e equipamentos, e capacitações para os membros das cooperativas. O processo de acompanhamento dos grupos de catadores de materiais recicláveis é iniciado com o trabalho dos consultores de campo, especialistas ambientais contratados pela companhia em diversos estados do Brasil, que buscam conhecer qualquer iniciativa de coleta seletiva e reciclagem de materiais recicláveis (formal ou informal) que exista em uma determinada região para informá-las de que a embalagem longa vida da Tetra Pak é reciclável e que elas podem separar essas embalagens porque a Tetra Pak estimula uma cadeia de recicladores que comprem essas embalagens usadas.

Desse modo, os consultores mapeiam as cooperativas ou grupos informais de catadores e identificam as suas demandas para repassar essas informações para a equipe de gestão pós-consumo da Tetra Pak. Com essas informações, a equipe de gestão pós-consumo monitora as atividades das cooperativas e associações para desenvolver iniciativas que aumentem as taxas de reciclagem das embalagens longa vida da companhia. Além disso, por meio de um site chamado “Rota da Reciclagem” (www.rotadareciclagem.com.br), a empresa também disponibiliza para a população o mapeamento das iniciativas de coleta seletiva e reciclagem de materiais recicláveis realizados pelos seus consultores de campo. Atualmente no site “Rota da Reciclagem” estão mapeados mais de cinco mil lugares que aceitam receber embalagens longa vida usadas (TP-01).

Outra atividade de apoio às cooperativas e associações de catadores é a cessão de equipamentos em comodato¹⁰ - como empilhadeiras, esteiras de triagem, balanças, transpaletes e empilhadeira semielétricas - para melhorar seu processo de triagem de materiais recicláveis. Nessa iniciativa, a Tetra Pak também fornece telhas, placas e outros materiais para construção de galpões ou estruturar a área de trabalho dos grupos de catadores.

Por fim, a Tetra Pak oferece capacitações para os membros das cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis. No momento, a companhia disponibiliza dois programas: Cooperativa em Ação e Cuidando do Futuro. O programa Cooperativa em Ação é um curso de capacitação, amparado por material didático de linguagem acessível, sobre gestão e produtividade que é facilitado por um consultor contratado pela Tetra Pak. Nesse curso os catadores aprendem ferramentas práticas para aplicar nas atividades administrativas das suas cooperativas.

O programa Cuidando do Futuro é curso de capacitação, ministrado por uma empresa especialista em formação humana, que ensina aos membros das cooperativas temas como autonomia, gestão, liderança, organização do grupo e resolução de conflitos. A finalidade desse programa é formar lideranças nas cooperativas para que essas organizações consigam passar por processos de sucessão dos seus líderes.

A iniciativa híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis não é considerada uma iniciativa de filantropia empresarial porque além de envolver atividades atreladas à cadeia de valor estendida da Tetra Pak, os gastos nos investimentos de apoio às cooperativas são incluídos no custo de fabricação das embalagens longa vida (TP-03). Desse modo, a realização dessa capacidade híbrida envolve aspectos de racionalidade econômica e de geração de impacto socioambiental.

A execução da capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis está contribuindo com o objetivo final da capacidade híbrida mais ampla de gestão pós-consumo da Tetra Pak. Desde o início do desenvolvimento dessa capacidade híbrida mais social, a taxa de reciclagem das embalagens longa vida da Tetra Pak no Brasil passou de 19,2% em 2003 para 30,3% em 2013 (Tetra Pak, 2011b, 2013).

Além disso, o desenvolvimento dessa capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis desde 2003 trouxe vantagem competitiva para a Tetra Pak,

¹⁰ Contrato de empréstimo gratuito de bens que não podem ser substituídos por outros iguais. Para que o contrato de comodato seja válido, é necessário estabelecer uma data de devolução do bem, ainda que o prazo seja por tempo indeterminado. Nesse tipo de contrato, a única obrigação de quem recebeu o bem é devolvê-lo nas mesmas condições em que o recebeu, dentro do prazo acordado.

porque possibilitou que a companhia se adiantasse à Política de Nacional Resíduos Sólidos. Por meio dessa legislação, em 2015, o poder público em acordo com associações empresariais regulamentou que as empresas produtoras de embalagens devem realizar investimentos em cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis, com a finalidade principal de melhorar a eficiência operacional dessas organizações (Cempre, 2017). Esses investimentos devem ser direcionados para capacitação das cooperativas ou associações de catadores e/ou melhorias na infraestrutura dessas entidades (Cempre, 2017).

5.1.1.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Gestão Pós-Consumo Tetra Pak – Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis

O Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis é uma extensão das atividades de gestão pós-consumo da Tetra Pak no Brasil. Esse processo de evolução contínua da gestão pós-consumo da subsidiária brasileira da Tetra Pak até culminar no desenvolvimento do apoio às cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis no país será descrito abaixo.

Em 1995, Fernando Von Zuben ingressou na Tetra Pak para assumir a chefia da Diretoria de Meio Ambiente e logo no início do seu trabalho ele entendeu que seu maior desafio seria fechar o ciclo de pós-consumo das embalagens longa vida (Orsato, 2009). Uma das entrevistadas que ingressou na área de Meio Ambiente no final da década de 1990 ilustra como o pessoal da Tetra Pak enxergava essa situação:

Eu comecei na Tetra Pak em 1999 como estagiária na área de meio ambiente, (...) naquele momento a gente já tinha identificado que um dos gargalos da Tetra Pak era a reciclabilidade da embalagem, por que ela tinha uma embalagem extremamente inovadora, mas que tinha um grande desafio por que ela precisava ser reciclável, não bastava ela ser de embalagem de origem renovável (...) ela precisava ser reciclável, e aí começou em lá 90...antes até da gente chegar em 97 que chegou aqui no Brasil á desenvolver-se tecnologias de como a embalagem poderia ser reciclável, e aí nesse processo houve um grupo muito focado para isso, para recuperar a fibra de papel, recuperar a parte de plástico e alumínio e garantir que essa cadeia se desenvolvesse e que então outras pessoas comesçassem a ver as embalagens da Tetra Pak como matéria-prima do seu processo produtivo, então isso foi sendo desenvolvido ao longo do tempo (...) (TP-03)

Apesar da dificuldade tecnológica de reciclar os componentes de polietileno e alumínio da embalagem longa vida, no Brasil, a principal dificuldade da gestão pós-consumo dessas embalagens eram os baixos níveis de coleta seletiva de resíduos domésticos (Orsato, 2009).

Para buscar melhorar a taxa de coleta seletiva de resíduos domésticos por meio da conscientização ambiental das crianças, a Tetra Pak criou o Projeto Cultura Ambiental nas Escolas em 1997 (Orsato, 2009). Esse projeto foi desenvolvido em parceria com a Faculdade de Educação da Unicamp para elaboração de um material didático que visa abordar o tema do meio ambiente de maneira transversal, propondo atividades em diversas disciplinas e, posteriormente, começou-se a realizar oficinas para mostrar como trabalhar os conteúdos do projeto, gerar discussões e alternativas de aplicação nas mais diversas realidades da sala de aula (Tetra Pak, 2017).

Em 2009, todo o conteúdo didático desenvolvido para o projeto foi adaptado para ser disponível em um site na internet-(www.culturaambientalnasescolas.com.br) com conteúdos multimídia que seguem a mesma filosofia do início do projeto (Tetra Pak, 2017).

Na virada do milênio, a equipe de pós-gestão da Tetra Pak Brasil tinha identificado que as prefeituras estavam iniciando programas de coleta seletiva em suas cidades, desse modo, a companhia começou a ser aproximar dessas iniciativas públicas municipais, conforme relata uma profissional da área ambiental que estava empresa nessa época:

(...) a Tetra Pak identificou que não bastava só fazer com que a embalagem fosse reciclável (...) tinha que cortar caminho para que essa embalagem chegasse na indústria recicladora, porque essencialmente essa embalagem estava na mão do consumidor, então no início do trabalho em 99 em 2000 (...) tinha essa ideia e você poderia fazer esse encaminhamento fazendo contatos com as prefeituras, por que naquela época estavam iniciando os programas de coleta seletivas na prefeituras (...) naquela época você já tinha programas acontecendo em São Sebastião, no litoral de São Paulo, você já tinha Porto Alegre mobilizado para isso, Curitiba já começava algumas coisas, e o Cempre (...) Compromisso Empresarial Para Reciclagem, ele tinha já um trabalho de (...) fazer esse mapeamento das prefeituras que tinham esse programa de coleta seletiva, então naquela época o pessoal entrava e a gente tinha o trabalho de entrar em contato com essas prefeituras e marcar o contato dos recicladores para eles: “olha, tem tal empresa que recicla embalagem de Tetra Pak e eles compram uma quantidade de dez toneladas”, e isso foi sendo feito (...) (TP-03)

Contudo, esses programas de coleta seletiva estavam demorando para se desenvolver, desse modo, a Tetra Pak estava buscando alternativas para a coleta seletiva das suas

embalagens. Nessa busca, a multinacional identificou que grupos de catadores de materiais recicláveis estavam se organizando, como também o contexto político favoreceu o surgimento desses grupos, como explica uma entrevistada que trabalhou na área de Meio Ambiente:

(...) a gente percebeu que as prefeituras estavam começando a se organizar e pegando uma velocidade ainda muito pequena e em paralelo a gente foi percebendo que tinham algumas iniciativas que estavam dando certo valor desse material trabalhando principalmente com papelão e com a parte de principalmente papel e papelão e o pouco de plástico que na mesma época tem a indústria de Pet se organizando para incentivar a cadeia de reciclagem do Pet também, aí o pessoal começa a se organizar, e aí em 2003 você tem o governo Lula assumindo (...) e olhando para a necessidade (...) de trabalho, e eles começam a fazer um trabalho de valorização de (...) de todos os trabalhos ligados a economia solidária (...) e aí quando eles começam a fazer todo esse trabalho de organização da economia solidária, eles começam a levantar a questão do cooperativismo, reconhecer as cooperativas de diferentes naturezas e aí você tem o começo do reconhecimento do catador de matérias recicláveis e eles começam a se organizar em cooperativas de catadores de materiais recicláveis (...) (TP-03)

Desse modo, a Tetra Pak começou a observar a atuação das cooperativas de catadores: “eu acho que foi a partir de 2002, 2003 a gente passou a olhar mais para as cooperativas, mas ainda um pouco sem entender como poderia ser a nossa participação, a nossa atuação com eles” (TP-03). Para ajudar a entender essas cooperativas e levar informações sobre a reciclagem das suas embalagens longa vida, a Tetra Pak começou a montar uma equipe de consultores, como relata uma entrevistada que trabalhou na área de Meio Ambiente:

(...) a gente começou com algumas frentes que foram feitas pela Tetra Pak, o primeiro apoio e esse é o apoio que continua até hoje é assim, levar a informação para todo e qualquer grupo ou entidade que trabalhe com material reciclável de que a embalagem da Tetra Pak é reciclável e que tem comércio para ela que tem indústrias interessadas em comprar, então esse sempre foi uma máxima que a Tetra Pak tinha muito bem estabelecida, e aí depois dos contatos mais próximos é que foram identificando essas necessidades [das cooperativas], o que é interessante da Tetra Pak é que ela chegou a montar uma equipe de consultores para visitar os grupos e aí visitar toda a cadeia envolvida na separação de materiais recicláveis, então essas pessoas (...) começaram a trabalhar em 2003 (...) (TP-03)

Desse modo, o início do trabalho dos consultores de campo foi a primeira iniciativa da Tetra Pak em relação às cooperativas de catadores de materiais recicláveis. A partir dessa

atividade do trabalho de campo, a companhia começa desenvolver outras iniciativas para apoiar as cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Com efeito, esse apoio inicial de trabalho de campo a essas cooperativas ocorreu por meio de um processo contínuo, de difícil delimitação, como explica um profissional da empresa entrevistado:

Não existe um marco que começou a trabalhar com cooperativa. Assim, a necessidade começou a partir das ações de campo e de mapear e entender esses grupos. Foi aí que a gente começou a entender as demandas que elas [cooperativas] tinham. (TP-02)

Nos primeiros contatos com as cooperativas de catadores de materiais recicláveis, a Tetra Pak percebeu que teria que contribuir para o desenvolvimento dessas cooperativas para que elas pudessem reciclar as suas embalagens no volume que a empresa desejava. Mas também esse apoio seria gradativo ao longo do tempo, como relata uma profissional que trabalhou na gestão pós-consumo nessa época:

(...) a gente percebeu que elas tinham uma serie de necessidades, não era simplesmente você chegar e falar assim “olha, essa embalagem aqui é reciclável e você pode mandar para a indústria recicladora, essa aqui são recicladoras”, então ao se deparar com essa quantidade de necessidades, a gente foi tentando estruturar formas de ajudá-los a se desenvolver e aí essas formas foram de acordo com o que a gente tinha disponível também (...) (TP-03)

Essa abordagem gradual no apoio às cooperativas permanece até o momento presente, como aponta um profissional que trabalha atualmente na equipe ambiental da companhia:

(...) a gente trabalha as cooperativas [de acordo] com o grau de evolução com o tempo e estrutura. Então essa é a forma que a gente lida (...) se estrutura internamente para trabalhar com as cooperativas (...) Nós entendemos que [os grupos de catadores] têm quatro graus de evolução (...) (TP-02)

Esse mesmo profissional relata como é realizado o planejamento do desenvolvimento das atividades de apoio às cooperativas nessa abordagem gradual:

Todos esses envolvimento [com as cooperativas de catadores] vêm porque ano a ano nós refazemos nosso planejamento estratégico pra definir o que nós vamos continuar fazendo,

o que não agrega mais valor visto que tem outras empresas fazendo a mesma coisa, como fazer mais fácil o que a gente já faz de preferência que outras pessoas façam pra gente sem custo e o que a gente pode começar a fazer de novo. Isso é uma visão do nosso planejamento. O que tem de demanda que a gente ainda não consegue atender? Ou que a gente não conseguia no passado e a gente consegue agora? (...) [A Tetra Pak] dá todo o apoio pra que o funcionário pense, o colaborador pense, faça um escopo, vá atrás e se fosse financeiramente interessante, por que não? Então eu acho isso... é uma visão da empresa. Desde o processo construtivo, é sempre reuniões com todos os colegas aqui, fazendo benchmarking com outras empresas ou contratando mesmo alguém que tenha esse conhecimento pra trabalhar a quatro mãos. E se fala assim: “olha, eu tenho conhecimento do que eu quero, você empresa, prestador de serviços, pode trazer uma coisa diferente”, e constrói uma metodologia pra isso. (TP-02)

Uma das primeiras necessidades dos grupos de catadores de materiais recicláveis que os consultores de campo levaram e ainda levam para equipe de gestão pós-consumo da Tetra Pak foi a informalidade do trabalho desses grupos. Como explica, um profissional da equipe ambiental da empresa:

(...) o primeiro [grau de evolução dos catadores são grupos] informais, pequenas famílias, pessoas que catam na rua, pessoas que se organizam apenas como um grupo para trabalhar com material reciclável. Ou seja, ela não tem CNPJ, ela não tem nenhum tipo de organização jurídica por trás. (TP-02)

Uma profissional que trabalha na gestão pós-consumo relata essa situação e explica porque a empresa não pode apoiar esses grupos de catadores informais:

(...) uma dificuldade grande que a gente (...) enfrenta (...) em todas as regiões do Brasil (...) um pouco menos no Paraná que são grupos mais formalizados e em algumas regiões de São Paulo, mas de forma geral em todos os estados acontece bastante que é a situação de você ter grupos que trabalham, grupos que existem e então você vai no local, sabe que o grupo tá lá, que eles recebem um material, que ele cria e faz a coleta, mas quando você vai formalizar algum programa ou formalizar qualquer forma de apoio você precisa que esse grupo exista legalmente e tenha toda a documentação em ordem; porque você precisa fazer um contrato, precisa emitir uma nota fiscal (...) e eles têm dificuldade, e uma coisa que acaba barrando muito os grupos de participarem de alguns programas é a falta de documentação. Então cooperativas que ainda acabam existindo de uma forma muito informal. Na prática eles estão

lá, fazem o trabalho, mas se você pede um estatuto, se você pede um CNPJ que seja pra conseguir emitir uma nota, não é raro o grupo não ter essa documentação. Então essa informalidade da categoria acaba dificultando muitas vezes a viabilização de qualquer forma de apoio. E é uma pena porque é o trabalho pesado e árduo mesmo de fazer a separação, eles fazem, mas eles acabam deixando de lado e não tendo como prioritário as taxas de documentação, de controle, de formalização. E quando a gente fala de empresas é importante que você tenha essa formalização. É importante você ter todos os documentos em ordem pra conseguir justificar, fazer contrato, assinar os acordos de contribuição. Então isso é algo que eu já vi muitas cooperativas e grupos infelizmente não podendo participar por conta dessa informalidade (...) (TP-02)

Outro problema que foi logo percebido pela equipe ambiental da empresa foi a escassez e precariedade de recursos na realização do trabalho de coleta seletiva e triagem dos materiais recicláveis feito pelas cooperativas e grupos de catadores:

No segundo grau de evolução [dos grupos de catadores têm] (...) aqueles grupos que são formalizados, eles existem juridicamente, mas eles têm problemas de estruturação. Então são grupos que não têm, muitas vezes, nenhum tipo de equipamento, não têm uma estrutura adequada *pra* trabalhar: um galpão, eles não têm caminhões... (...) não têm estrutura *pra* lidar com a coleta seletiva. Seja ela a mínima possível, alguém levar resíduo lá e não consegue separar direito porque ele não tem nem estrutura física para receber; ou estrutura para realmente dar conta da coleta seletiva de uma cidade (...) (TP-02)

Para apoiar os grupos de catadores que já eram formalizadas, a empresa começou a doar, em 2005, telhas e equipamento para estruturar os trabalhos dessas cooperativas ou associação de catadores:

(...) então em primeiro momento, a gente pensou em equipamentos, então a gente começou um trabalho de [doação] de equipamento, de prensas, porque muitas vezes o pessoal quando trabalha com o material reciclável, eles fazem a triagem na separação e aí para você guardar tudo isso fica algo difícil (...) a prensa é muito importante para eles guardarem, organizarem e já poderem comercializar direto com a indústria ou intermediário quando for o caso melhor (...) (TP-03)

A gente passou a ajudar os grupos também que já existiam em documentos com a parte de estruturação física dos espaços. Então aí é com a questão de placas, com a questão de telhas (...) de material reciclado de embalagem longa vida (...) feito do plástico e do alumínio reciclado, a gente começou a apoiar justamente nessa parte física. E aí para os outros grupos que já tinham a documentação em ordem, que já tem a estrutura física legal e bacana, a Tetra Pak começou a desenvolver um programa de [doação] (...) de equipamentos. Então foram cedidos muitos equipamentos para grupos do Brasil inteiro, empilhadeiras, esteiras de triagem para que esses grupos se tornassem mais eficientes no processo (TP-01)

Ao longo da atividade de doação de equipamentos para as cooperativas, a equipe de gestão pós-consumo da Tetra Pak aperfeiçoou essa ação por meio de aprendizagem de tentativas e erros:

(...) a gente achava que: “ah, ter uma prensa é o suficiente”, então o pessoal começou com uma prensa manual porque não tinha energia elétrica, e aí a gente percebeu que era insano a pessoa trabalhar com a prensa manual, ajudaria, mas não ajudaria muito, e outra coisa é que também não adiantava a gente doar uma prensa se a cooperativa não tivesse um lugar minimamente estruturado, com instalação elétrica, com tudo certo para poder trabalhar. Então [se tornou necessário] preparar o *checklist* de todos os requisitos necessários para que eles recebessem uma doação (...) (TP-01)

Porém a equipe ambiental da Tetra Pak percebeu que a doação de equipamentos não era a abordagem mais adequada para melhorar o trabalho das cooperativas de catadores, pois algumas dessas cooperativas poderiam vender esses equipamentos. Além disso, algumas cooperativas não realizavam a coleta e triagem de materiais recicláveis no volume esperado pela empresa, como também algumas delas não separavam as embalagens longa vida produzidas pela companhia (TP-03).

No meio do processo de tentativas para melhorar as ações de apoio às cooperativas de catadores no Brasil, em 2007, a matriz global da Tetra Pak determinou que os gastos com reciclagem seriam incluídos no custo de venda das embalagens. Uma ex-colaboradora que trabalhava na gestão pós-consumo nessa época relata como a Tetra Pak Brasil adequou essa decisão global para suas atividades de apoio às cooperativas de catadores:

[Na matriz] Global (...) onde você tem ali todas essas decisões de custos (...) e orçamentos, então a Tetra Pak entendeu que tem vários itens que compõe um custo de um produto, você tem o custo de fabricação do produto e você tem o custo de venda do produto e esse custo de venda, ele vai ser diferente de acordo com o mercado e a gente conseguia ali ter uma partezinha, então todos esses investimentos nessa parte de coleta, de reciclagem eles impactavam no custo de venda do produto no Brasil, que era diferente do custo de venda da Europa que lá você tem outros sistemas que impactam também (...) na Europa, um sistema chamado ponto verde, que cada produto que se coloca no mercado tem um custo para a coleta dele, então isso é pago para uma entidade, então a maioria das empresas que colocam o produto no mercado, pagam [para essa entidade] e a nossa argumentação aqui para a matriz na época era que aqui a gente não tinha pontos verdes, mas que precisava ser fortalecido todo o sistema, precisava ser criado um sistema de coleta, então isso precisava ser investido também que é o que culminou depois também na Política Nacional de Resíduos Sólidos e no sistema de coalizão de embalagens com o apoio de cooperativas de catadores. (TP-03)

Essa mesma entrevistada relata como essa medida afetou o trabalho de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis:

(...) antes [o trabalho de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis] era visto muito mais como ações de... de investimento social principalmente (...) Eram ações menores, a partir do momento você entende que isso faz parte do seu negócio, que é importante para o negócio, você começa a olhar isso de uma maneira diferente e consegue dá o apoio mais estruturado. Então no meu ponto de vista, em 2007, a Tetra Pak como um todo, isso não foi só no Brasil, isso foi um direcionamento global, ela começou a dá mais peso para todas essas ações. (TP-03)

(...) na minha opinião foi muito acertado na Tetra Pak é que a gente conseguiu incluir todas essas ações que eram feitas como parte do custo do produto final para ser vendido no Brasil, então (...) não era uma verba de Meio Ambiente separada, era uma verba de Meio Ambiente, mas ela impactava na redução da margem ali, então isso deu credibilidade para todo o trabalho, o pessoal entendia que isso precisava ser feito e estava efetivamente dentro do negócio (...) Não era uma ação social simplesmente, era uma ação social que estava ligada ao negócio. (TP-03)

Essa entrevistada também relata como foi o planejamento para implementar a nova abordagem, mais integrada ao negócio da companhia, de apoio às cooperativas de catadores:

Foi uma discussão, um trabalho interno muito grande para identificar como é que a gente poderia, como é que a Tetra Pak poderia aumentar a taxa de reciclagem, e aí a gente fez um exercício, a taxa de reciclagem com outras embalagens, e aí a gente fez alguns exercícios de SWOT para, usando realmente a ferramenta de SWOT, pensando nisso: pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, e a gente levantou que a gente precisava se fortalecer nessa cadeia de coletas, então ao se fortalecer nessa cadeia de coletas a gente elencou uma série de investimentos que poderiam ser feitos (...) (TP-03)

Em 2008, ao implementar essa nova abordagem mais integrada ao negócio da Tetra Pak na realização de investimentos em equipamentos e materiais para cooperativas de catadores, a equipe de gestão pós-consumo, começou a ceder esses recursos por meio de contrato de comodato, que exige algumas contrapartidas das cooperativas. A mesma entrevistada explica como esse aperfeiçoamento melhorou o volume de reciclagem das cooperativas de catadores apoiadas por essa iniciativa:

(...) [Na] doação, você doa aquele equipamento e é da entidade, se quiser vender ou se quiser fazer qualquer outra coisa ela pode fazer, ao passo que na cessão a gente tinha um contrato de comodato que levava a uma série de obrigações também, então isso levava ao comprometimento maior, o que por um lado levava a um trabalho mais dedicado você tem que fazer toda avaliação acompanhamento daquele equipamento instalado naquela cooperativa, mas também levava a um comprometimento deles de fazerem as entregas, então foram outras coisas que a gente foi aprendendo também. (TP-03)

Em paralelo ao desenvolvimento da atividade de apoiar a infraestrutura física das cooperativas, em 2008, a Tetra Pak desenvolveu o site Rota da Reciclagem, que foi resultado do desenvolvimento de uma iniciativa para mapear os catadores, associações e grupos de reciclagem de materiais, conforme explica uma ex-colaboradora da gestão pós-consumo:

(...) e uma outra ferramenta que foi desenvolvida durante o processo foi o (...) Rota da Reciclagem (...) ele começou como um banco de dados com uma posição geográfica, o nome em inglês dele (...) a gente chamava de *Recycling Chain Georeference System*, então um Sistema de Georeferenciamento da Cadeia de Reciclagem, então começou como um banco de dados e aí a gente percebeu que ele poderia ter uma função de utilidade pública e aí a gente percebeu que também trazia alguma outra forma de visibilidade para as próprias cooperativas falarem do seu trabalho, estarem ali na internet, imagina, em 2007, o Rota da Reciclagem foi

lançado em 2008, fez 10 anos esse ano [2018], ninguém falava muito de ter um site (...) Agora todo mundo tem, mas em 2008 era desafiador (...) (TP-03)

Na tentativa de aprimorar o apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, a equipe de gestão pós-consumo da Tetra Pak Brasil percebe que a cessão de equipamentos não é suficiente para melhorar a produtividade dessas cooperativas; pois era necessário desenvolver a gestão dessas entidades:

(...) Num terceiro grau de evolução (...) [existem] cooperativas que têm estruturas, são formalizadas, porém elas têm baixa produtividade. Então é muito comum você ir em grupos de cooperativas que você chega lá e o cara fala assim: “eu preciso de uma prensa porque eu não consigo prensar”; aí você vai ver, o cara tem oito prensas: duas estão paradas, três estão quebradas e uma tá alugada... então o que ele tem é má gestão do negócio e baixa produtividade por questões operacionais do dia a dia como não ter manutenção preventiva do equipamento, utilizar o equipamento de maneira inadequada, não ter bom layout no próprio galpão, não entender que você precisa armazenar esse equipamento de maneira correta e todos os cuidados que ele necessita. E mesmo as questões de produtividade... então grupos que são organizados por produção, grupos que são organizados por produtividade do cooperado, grupos que dividem igualmente todos os ganhos da cooperativa... então toda a questão administrativa produtiva desse grupo é falho. E aí ela tem uma falsa impressão de que para crescer (...) [a cooperativa] precisa de mais e mais máquinas, equipamentos e estruturação, e não é verdade. [A cooperativa] precisa de uma organização administrativa de seus dados, sua contabilidade, seu processo produtivo para melhorar. (TP-02)

Desse modo, em 2009, a equipe de gestão pós-consumo da Tetra Pak começou a desenvolver uma nova iniciativa, que deu origem ao atual programa Cooperativa em Ação, como relata uma profissional que trabalhou na gestão pós-consumo da Tetra Pak nessa época:

(...) e aí quando a gente começou a ceder os equipamentos a gente percebeu que necessidades deles eram de gestão, como é que você consegue melhorar um pouco isso? Então lá em dois mil... a gente começou isso em 2009 (...) a gente começou a procurar um programa chamado Cooperativa em Ação que tinha como objetivo a ajudar as cooperativas a estruturar o seu sistema de gestão, então tinham várias etapas para eles se estruturarem, e o Cooperativa em Ação ele na realidade foi um segundo movimento de um trabalho anterior feito pelo

Cempre [Compromisso Empresarial para Reciclagem]¹¹, estendido (...) [por] alguma outra entidade trabalhando (...) [no] programa Cooperar Reciclando, Reciclar Cooperando, que era um projeto que (...) tentava ajudar na formação das cooperativas, a pegar um grupo e como é que desse grupo de catadores você consegue formar uma cooperativa, e o Cooperativa em Ação, ele veio em uma segunda etapa, já era uma cooperativa constituída. Como é que ela poderia pensar em sua gestão (...) (TP-03)

Todavia, a equipe ambiental teve dificuldades para aplicar esse programa de capacitação do Cempre nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, devido às limitações dos membros dessas entidades, como relatam dois profissionais que trabalharam na área ambiental da Tetra Pak nessa época:

A gente iniciou a criação do material em 2009, daí ele demorou pra ser concebido, ser produzido. Especialmente porque ele foi feito pra cooperativa, então o SESCOOP [Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo] já tem experiência com grupos cooperativos, que pode ser uma cooperativa de leite, por exemplo. E aí a cooperativa de catadores tem alguns *gaps* que nós precisamos identificar até de entendimento. Tinha que ser um material mais didático porque muitas vezes a pessoa não sabe nem ler. Então é por isso que o material demorou um pouco pra ser concebido. (TP-02)

O (...) Cooperativa em Ação, a primeira tentativa dele não deu certo, que (...) foi a gente pegar um material (...) tentar desenvolver um material específico para as cooperativas utilizando uma consultoria (...) eles fizeram uma consultoria *pro bono* fazendo a formação dos facilitadores do Cempre, e aí a gente percebeu que ficava muito distante, então a gente teve que passar por uma reformulação do Cooperativa em Ação, a gente manteve o mesmo nome porque a gente acha que fazia todo sentido, mas as primeiras tentativas dele, a fixação dele, a primeira não deu certo. (TP-03)

Também em 2009, a Tetra Pak liderou um grupo de organizações para pressionar o Congresso Nacional a aprovar a Política Nacional de Resíduos Sólidos, que estava tramitando a 18 anos no Parlamento (Tetra Pak, 2009). No ano seguinte, em 2010, a Política Nacional de

¹¹ O Compromisso Empresarial para Reciclagem (Cempre) é uma associação sem fins lucrativos que visa promover a reciclagem, ao utilizar o conceito de gerenciamento integrado dos resíduos, por meio de publicações, pesquisas técnicas, seminários e bancos de dados. A organização foi fundada em 1992 e é mantida por empresas privadas de diversos setores. A Tetra Pak é uma dessas empresas (Cempre, 2018).

Resíduos Sólidos (PNRS), Lei nº 12.305/2010, foi aprovada pelo Congresso Nacional e no mesmo ano foi regulamentada pelo Presidente da República (Brasil, 2010).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos trata do gerenciamento integrado dos resíduos sólidos no Brasil ao ter instituído, entre outras coisas, a responsabilidade compartilhada dos envolvidos no ciclo de vida dos produtos: fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, o cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na Logística Reversa dos resíduos e embalagens pós-consumo (Brasil, 2010).

A PNRS estabeleceu que a Logística Reversa dos resíduos sólidos produzidos pelo setor empresarial deve priorizar a participação de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais recicláveis constituídas por indivíduos de baixa renda (Brasil, 2010). Um profissional da gestão pós-consumo da Tetra Pak explica como foi o protagonismo da empresa na tramitação e aprovação dessa legislação:

(...) a Tetra Pak participou ativamente nesses fóruns para que a lei fosse para um modelo que a Tetra Pak acredita de legislação. Visto que os desafios sociais que nós temos no nosso país são muito maiores do que no modelo europeu. Então a gente tem pessoas que dependem do resíduo para sobreviver. Não dá para você simplesmente esquecer tudo, colocar uma grande empresa para fazer gerenciamento de resíduos e esquecer que nós temos 1 milhão de catadores no Brasil. Então a Tetra Pak, sim, participou ativamente de fóruns, participou ativamente da criação da lei de resíduos sólidos e somos atores principais com grandes investimentos dentro do acordo setorial. (TP-02)

(...) nosso trabalho com cooperativas é muito mais antigo que a (...) assinatura da lei. E *aí* isso deixa claro na lei que esses catadores são parte desse projeto. Então isso é muito legal (...) Muito diferente do que o poder público acreditava e queria que era que as empresas pagassem o sistema de coleta seletiva *pra* funcionar. Então isso eu acho que é um marco muito importante. Não muda a maneira como a Tetra Pak tem a visão e trabalha com as cooperativas, mas leva a visão da Tetra Pak *pra* também um grupo maior de empresas frente aos desafios que a gente tem na política nacional e na própria lei. Isso é muito importante. (TP-02)

Em 2012, a Tetra Pak lançou oficialmente o programa Cooperativa em Ação ao colocar mais de 15 profissionais em todo o país para ministrar o conteúdo do material didático sobre a melhoria da gestão das cooperativas (Tetra Pak, 2012). Dois profissionais que trabalharam na área ambiental da Tetra Pak nessa época relatam como foi o desenvolvimento da segunda versão do programa Cooperativa em Ação após ter aprendido com os erros da primeira versão:

[O Cooperativa em Ação] foi ser aprimorado em uma segunda versão em que a gente contratou facilitadores específicos de formação de pessoas mais clara, onde eles podiam acompanhar o grupo de uma maneira mais incisiva (...) (TP-03)

(...) aquele kit (...) o “Cooperar Reciclando” ou “Reciclar Cooperando”, que é o kit que o Cempre desenvolveu para a formação de grupos de cooperativas, era sempre naquele formato de ONG e às vezes muito na etapa assistencialista. Quando a gente entrou, a Tetra Pak começou a trabalhar, a gente olhava no sentido de (...) fortalecer aquela iniciativa [de associação de catadores de materiais recicláveis] (...) (TP-03)

Então [o Cooperativa em Ação] é bem voltado para o grupo de cooperativas de catadores para falar de gestão interna, gestão dos dados e layout de trabalho, tudo isso feito em parceria com [organizações do terceiro setor] e ministrado com um consultor nosso em todo o Brasil. (TP-02)

No ano seguinte, em 2013, a equipe ambiental da Tetra Pak começa a desenvolver um programa de capacitação para as cooperativas de catadores de materiais recicláveis mais avançadas em termos de gestão e produtividade; mas que tinham problemas na formação de lideranças para perpetuar o cooperativismo da entidade, como explicam dois profissionais da área ambiental da companhia que se envolveram no início dessa nova iniciativa:

(...) e aí, observando, trabalhando junto com essas cooperativas (...) a gente percebeu que tinha (...) um outro trabalho necessário que era trabalhar essas pessoas, era a formação dessas pessoas (...) muitas cooperativas que a gente observava, ela[s] continuavam bem quando tinha uma pessoa lá dentro, antenada, querendo fazer a coisa funcionar, mas se aquela pessoa saísse você perdia todo o trabalho que tinha sido feito e até perdia a identidade do grupo (...) (TP-03)

E aí o que nós temos visto desde então são grupos muito antigos, que existem há quase vinte anos, que não conseguem... [se sustentar,] grupos [que] fecham porque o dono morre, porque a pessoa sai da cooperativa, porque se aposenta, e os catadores não conseguem lidar com a cooperativa. Então em (...) 2013 (...) nós tínhamos a necessidade (...) de olhar como é que [estavam] as cooperativas. E nós identificamos vários grupos que tinham essa necessidade. (TP-02)

(...) existe um quarto grau de cooperativas que são cooperativas que já superaram todas essas etapas anteriores [de evolução]. São cooperativas super bem estruturadas fisicamente, juridicamente, tem alta produtividade e são grupos normalmente mais antigos, com lideranças muito fortes e envolvidas em todas as questões políticas que temos por aí. Qual que é o grande problema dessas cooperativas? Essa liderança chega a ser predatória para o grupo porque às vezes é uma liderança muito, muito forte e o grupo não vive sem ela. Então ela perde o senso do cooperativismo. Ele é um chefe, é um gestor (...) [mas] isso não existe no mundo cooperativo. Todo mundo é sócio, todo mundo é cooperado. (TP-02)

Esse programa, atualmente, chama-se Cuidando do Futuro e foi lançado em 2014. Dois profissionais que trabalharam na equipe ambiental Tetra Pak durante o desenvolvimento desse programa relatam como foi esse desenvolvimento:

(...) [No desenvolvimento do programa] Cuidando o Futuro (...) nós tínhamos uma empresa que já fazia capacitações pra lideranças nas (...) empresas, coaching (...) e nós fomos com a ideia: por que não tentar ver se a sua metodologia não se adequa a catadores? E essa empresa propôs uma melhoria na metodologia dela para incluir catadores. Então nós conseguimos um escopo do que eu quero entregar de resultado, metas, desse programa. E a empresa (...) adaptou a metodologia para entregar o que a gente precisava. Então foi uma *construção*. Fizemos pilotos e vimos o que não dava certo, o que precisava mudar. (TP-02)

(...) então a gente começou a pensar em uma forma de levar conceitos de liderança para essas cooperativas e aí foi onde a gente desenvolveu o Cuidando do Futuro, que era justamente usando o conceito de um programa que já existe que é o programa Germinar (...) que é um programa que usa alguns conceitos da Antroposofia também, mas para a formação de lideranças e de facilitadores de processos, a gente pegou alguns conceitos desse programa e conseguiu com a facilitadora desenvolver então o Cuidando do Futuro que tinha como objetivo trabalhar a formação das pessoas para que eles se sentissem empoderados e pudessem trabalhar com aquela continuidade daquela entidade (TP-03)

Então nós desenvolvemos um programa para formação de outras lideranças na cooperativa para que essas pessoas tenham representatividade interna, se entendam como líderes e possam garantir a sustentabilidade do grupo por anos e anos sem depender apenas de uma ou duas pessoas que estão envolvidas com o grupo desde a sua criação. (TP-02)

[Atualmente] o Cuidando do Futuro (...) é um programa ministrado por uma empresa parceira nossa, especialista em formação humana, [que ensina] temas como autonomia, gestão, liderança e mesmo organização do grupo, lidar com conflitos, para que [os membros das cooperativas] entendam como um gestor deve ser e que eles possam também, legalmente, assumir cargos de lideranças dentro das cooperativas. (TP-02)

Após o término do desenvolvimento do formato atual do programa de capacitação Cuidando do Futuro, a equipe ambiental da Tetra Pak ainda monitora as demandas das cooperativas que participam desse programa para poder desenvolver uma capacitação mais adequada às necessidades atuais de cooperativas de catadores. Conforme explica um profissional da área ambiental da companhia:

Por isso até que eu falo que ainda é uma *construção*. Ano a ano as demandas dos grupos, por serem muito diferentes, ela muda. Então hoje o cara precisa de uma formação e liderança. E liderança é um tema muito amplo. O que de liderança ele precisa? É engajamento? É motivação? É lidar com conflitos? É colaboração? Então tudo isso tem a liberdade de se alterar dentro desse programa. (TP-02)

Em 2015, é assinado o Acordo Setorial de Embalagens, conforme estabelecia a Política de Nacional Resíduos Sólidos (Cempre, 2017). De acordo com essa legislação, a Logística Reversa dos resíduos e embalagens deve ser implementada por meio de um Acordo Setorial entre poder público e as empresas envolvidas no ciclo de vida dos produtos (Brasil, 2010).

Uma das principais iniciativas para implementação da Logística Reversa das embalagens é a exigência em realizar investimentos nas cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis, com o intuito principal de melhorar a eficiência operacional dessas entidades (Cempre, 2017). Desse modo, a PNRS estabeleceu que esses investimentos devem ser aplicados na capacitação das cooperativas ou associações de catadores e melhorias na infraestrutura dessas organizações (Cempre, 2017).

Dessa maneira - após ter iniciado seus investimentos na infraestrutura e capacitação das cooperativas de catadores de resíduos desde a virada do milênio, como também ter liderado o *lobby* empresarial para a aprovação Política de Nacional Resíduos Sólidos - a Tetra Pak Brasil é uma das empresas mais bem preparadas no cumprimento da PNRS. Conforme explica um profissional da área ambiental da empresa:

(...) somos atores principais com grandes investimentos dentro do acordo setorial (...) nosso trabalho com cooperativas é muito mais antigo que a (...) assinatura da lei. E *aí* isso deixa claro na lei que esses catadores são parte desse projeto. Então isso é muito legal. Isso não só *pra* Tetra Pak que já fazia isso, mas para todas as empresas ficou claro que é necessário investir em cooperativas e eles são parte importante do sistema. E com o acordo setorial em 2015, isso ficou formalizado das empresas perante o poder público, de que nós iríamos investir como empresas formalizadas em uma coalisão de embalagens *pra* melhorar o sistema de coleta seletiva pelas cooperativas (...) [Isso] não muda a maneira como a Tetra Pak tem a visão e trabalha com as cooperativas, mas leva a visão da Tetra Pak *pra* também um grupo maior de empresas frente aos desafios que a gente tem na política nacional e na própria lei. Isso é muito importante. (TP-02)

Com efeito, a Tetra Pak aproveita seu pioneirismo no envolvimento, acompanhamento e implementação da PNRS como uma vantagem competitiva no atendimento aos seus clientes industriais, como explica uma colaboradora da gestão pós-consumo da empresa:

(...) é super bacana que tenha essa pessoa dedicada [à legislação ambiental] *aí* porque ele atende uma situação relativamente nova que existe (...) É um ponto muito interessante que faz todo o sentido ter alguém dedicado a isso que conseguiu [oferecer] para os clientes da Tetra Pak – ou seja (...) empresas que decidem utilizar a embalagem longa vida para transportar os seus produtos (...) a gente apoia essas (...) empresas também em como estar em *compliance* com a lei (...) o que elas podem estar fazendo para cumprir com a parcela dela de atendimento a esse requisito legal. (TP-01)

Após a assinatura do Acordo Setorial de Embalagens; a equipe ambiental da Tetra Pak continua desenvolvendo sua capacidade híbrida de apoiar as cooperativas de catadores de materiais recicláveis ao desenvolver pilotos de duas novas iniciativas para apoiar essas cooperativas. Dois profissionais que trabalham na área ambiental relatam como estão desenvolvendo os pilotos dessas novas iniciativas. O primeiro piloto visa desenvolver um programa para os catadores de resíduos atuarem como agentes ambientais que trabalhem na conscientização sobre a importância da coleta seletiva e reciclagem em centros urbanos:

E o que a gente percebeu através dessas nossas idas ao campo e ter esse contato próximo com as cooperativas? Que o consumidor, nós brasileiros de uma forma geral, é muito sensível à parte social. Tínhamos excelentes resultados quando o trabalho de educação ambiental era feito por catadores. Então o que acontece? Quando existe uma cooperativa e ela

é ativa na comunidade onde ela tá inserida, ou seja, as pessoas conhecem, as pessoas que estão ali no entorno da cooperativa sabem quais são os materiais, elas sabem que as pessoas que trabalham na cooperativa dependem daquilo você consegue ter um engajamento muito maior da população. E o engajamento muito maior da população quer dizer mais material chegando na cooperativa, mais material chegando na cooperativa é maior renda para os catadores. Então qual que é a nossa proposta para esse ano [2018]? A partir disso a gente chegou para diretoria nossa [de Sustentabilidade] (...) e falou: (...) “existe uma demanda pra treinar os cooperados pra serem agentes ambientais”; ou seja, como que a gente pode capacitar esses catadores para eles terem um discurso relacionado ao meio ambiente que engaje mais as pessoas, né? Como que a gente pode ajudar enquanto empresa esses catadores serem mais efetivos na educação ambiental? Aí a gente desenvolveu um programa que conta com uma outra consultoria, esse ano tá sendo o piloto, tá acontecendo no estado de São Paulo, que basicamente é uma consultoria que a gente desenvolveu pra dar todo esse *background* de como deveria ser o programa. Desenvolvemos materiais para que acontecesse da melhor forma... e essa consultoria hoje está treinando alguns catadores da cidade de São Paulo para serem agentes ambientais de educação do consumidor. (TP-01)

O segundo piloto almeja desenvolver um programa que apoie as cooperativas a serem contratadas pelas Prefeituras para realizar a coleta seletiva dos resíduos sólidos das cidades:

A gente vê que agora, o que tem de demanda? Que as cooperativas façam a coleta seletiva na cidade. Ou seja, grupos de cooperativa que estejam preparados para lidar com coleta seletiva numa cidade. Então provavelmente essa linha está crescendo um pouquinho. Um novo programa que a gente está até já fazendo um piloto pra cooperativa estar apta a ser contratada por uma prefeitura pra fazer coleta seletiva. É um outro grau de evolução, uma outra demanda que a gente vê do campo, mas nunca foi uma atuação da Tetra Pak para uma demanda legal (...) [que] a lei obriga a gente a fazer isso... não, esses programas surgiram de iniciativas próprias pensando na sustentabilidade da empresa, numa demanda do mercado desses grupos e pensando na sustentabilidade da coleta seletiva como um todo. (TP-02)

Linha do Tempo com Eventos Importantes – Gestão Pós-Consumo Tetra Pak: Apoio às Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis

5.1.2 Caso Danone - Kiteiras

5.1.2.1 Caracterização da Empresa Danone

A Danone é uma empresa multinacional francesa de capital aberto que vende seus produtos em mais de 120 países, possui operações em mais de 60 países e emprega mais de 100.000 mil colaboradores (Danone, 2018a). A Danone possui três divisões de produtos: lácteos (iogurtes) e de origem vegetal¹², águas e nutrição (infantil e médica/hospitalar). Destacando-se como a líder global na venda de produtos lácteos e de origem vegetal (Danone, 2018a). Em 2017, a empresa faturou globalmente 24,7 bilhões de Euros (Danone, 2018a).

A Danone iniciou suas operações no Brasil em 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas no país. Atualmente, no Brasil, a empresa produz produtos das quatro divisões da matriz global (iogurtes, águas, nutrição infantil e nutrição médica/hospitalar), possui oito fábricas e emprega aproximadamente 5.000 funcionários.

5.1.2.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Hibridização da Danone

A missão da Danone é “levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas possível”. Essa missão foi criada pelo ex-CEO Frank Riboud em 2006 e expressa o que as pessoas da empresa chamam de “dual project”, o compromisso duplo da Danone com o sucesso do seu negócio juntamente com o progresso da sociedade (Danone, 2018a, 2018e). O dual project foi criado pelo co-fundador e ex-CEO da Danone Antoine Riboud, pai de Frank Riboud, em 1972, quando ele fez um discurso sobre a importância da responsabilidade social nos negócios para empresários na França. Desde então o princípio do dual project faz parte da cultura organizacional da Danone ao ter influenciado a elaboração da visão, missão, valores e o manifesto da empresa, que orientam as estratégias e operações da companhia (Danone, 2018e, 2018d).

Um marco no desenvolvimento do dual project da Danone também ocorreu em 2006 - mesmo ano em que Frank Riboud criou a atual missão da Danone - quando o ex-CEO da multinacional estabeleceu uma parceria com Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, para criar o Grameen Danone. Essa nova empresa é uma *joint venture* entre Danone e Grameen Bank,

¹² Em 2017, a Danone adquiriu a empresa americana WhiteWave, líder mundial na produção de alimentos veganos (origem vegetal) (Danone, 2018a).

que foi criada com o objetivo de vender iogurtes fortificados nutricionalmente a preços acessíveis para crianças de baixa renda em Bangladesh. Para maximizar o impacto social do Grameen Danone, seus iogurtes são produzidos e revendidos por pessoas das comunidades onde moram seu público-alvo: as crianças pobres de Bangladesh (Yunus et al., 2010). O Grameen Danone é considerado um dos primeiros casos de negócio social criado por uma empresa multinacional (Yunus et al., 2010).

Além da influência do dual project, a cultura organizacional da Danone também é aberta ao permitir a livre iniciativa dos seus funcionários, desde que baseada nos valores da empresa. Essas características refletem na estrutura organizacional da companhia que é horizontal e flexível, o que possibilita mais agilidade para lidar com mudanças.

Na virada do milênio, a Danone desenvolve iniciativas para fortalecer o dual Project nas atividades empresariais da organização. Uma dessas iniciativas foi a criação do programa Danone Way, que promove a implementação de melhores práticas sustentáveis (Danone, 2016). Por meio das Diretrizes do Danone Way, equipes centrais implementam recomendações de desenvolvimento sustentável nas subsidiárias da Danone (Danone, 2016).

Esse programa abrange 258 práticas organizadas em quatro grupos principais com base no nível de maturidade (fundamentos, progressão, maturidade e exemplaridade) e que também divididos em quatro categorias: “Abordagem Única do Negócio”, “Better Health”, “Better Lives” e “Better World” (Danone, 2016). As subsidiárias têm autonomia para adaptar o programa de acordo com as suas necessidades (Danone, 2016).

Além disso, a maioria das subsidiárias realizam uma autoavaliação anual com base nos principais conceitos do programa (Danone, 2016). Essas autoavaliações alimentam um banco de dados global que possibilita as equipes centrais das subsidiárias monitorarem o nível das melhores práticas alcançadas por outras subsidiária, além de filtrar melhores práticas por regiões geográfica e por divisões da corporação (Danone, 2016).

Outra iniciativas para fortalecer o dual Project na Danone foi a criação de fundos de inovação social que fornecem recursos para o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental inovadores: *Danone Communities*, que apoia o desenvolvimento de negócios sociais, segundo a abordagem de negócios sociais de Muhammad Yunus, que visam criar soluções para fornecer nutrição e acesso à água potável para comunidades na base da pirâmide; *Livelihoods*, cofinanciado com outras empresas, esse fundo investe em iniciativas que desenvolvem práticas agrícolas mais eficientes e ambientalmente corretas voltadas para pequenos agricultores pobres em

países em desenvolvimento; e o Danone *Ecosystem*, que cocria negócios inclusivos com organizações sociais para resolver problemas locais através do empoderamento profissional de *stakeholders* vulneráveis na cadeia de valor da Danone (Danone, 2018e).

Desse modo, o fundo mais atrelado aos negócios da companhia é o fundo Danone *Ecosystem*. Globalmente, esse fundo investiu - até o final de 2017 - 71 milhões de Euros para financiar a fundo perdido projetos híbridos nas cadeias de valor da Danone em 30 países, empoderando profissionalmente 55.800 pessoas (Danone, 2018b). Tais iniciativas devem ser cocriadas por uma subsidiária da Danone juntamente com outras organizações, principalmente ONGs, que tenham experiência e conhecimento em projetos sociais na região onde será implementada a iniciativa híbrida (Danone, 2018b).

Para o fundo Danone *Ecosystem*, a cocriação das iniciativas com organizações sociais permite que a Danone adquira competências necessárias para se tornar uma empresa multinacional que gere impacto positivo para os seus *stakeholders*, o que melhorará a vantagem competitiva da empresa a medida que a sociedade exige que as companhias sejam cada vez mais responsáveis (Danone, 2012).

Como contrapartida para a concessão de financiamento a fundo perdido, o fundo Danone *Ecosystem* estabelece algumas diretrizes para a co-criação das iniciativas híbridas, como a criação de uma governança com comitês estratégico e operacional, que envolvam pessoal da Danone e das organizações parceiras nas tomadas de decisões do projeto híbrido (Danone, 2012). No comitê estratégico, presidentes e/ou diretores das organizações definem os direcionamentos estratégicos da iniciativa e, no comitê operacional, os gestores da iniciativa (da Danone e das organizações parceiras) são responsáveis pela implementação e gestão do projeto (Danone, 2012).

Além disso, o fundo Danone *Ecosystem* concede os recursos do financiamento para a organização parceira, ou seja, a subsidiária da Danone não controla os recursos financeiros recebidos do fundo (Danone, 2012). Outra característica dos projetos de cocriação do fundo Danone *Ecosystem* é que a cogestão com as organizações parceiras deve ter um prazo para ser encerrada, porque os projetos híbridos devem se tornar autossustentáveis para serem plenamente absorvidos e passarem a ser geridos pela subsidiária da Danone (Danone, 2012).

No Brasil, a Danone juntamente com seus fundos de inovação social investiu, nos últimos 10 anos, 50 milhões de reais nessas iniciativas socioambientais, sendo que nos últimos 3 anos, a empresa verificou que a cada R\$ 1 destinado a essas iniciativas foi gerado R\$ 2,76 em renda para as comunidades atendidas (DN-06).

Com a finalidade de aprimorar o dual project, em 2015, a Danone anunciou o seu Manifesto, que é uma declaração de convicções e compromentimentos que visam guiar os seus colaboradores, a médio e longo prazo, na implementação da missão da companhia de “levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas possível” ao levar em conta saúde da Danone, a saúde do planeta e seu ecossistema, além da saúde das gerações atuais e futuras. (Danone, 2015). O Manifesto foi elaborado em 2013 por meio de contribuições de quase 150 gerentes da Danone e foi aprovado pelo Comitê Executivo em 2014 (Danone, 2015).

Em 2017, Emmanuel Faber, o atual CEO da companhia, divulgou os passos mais recentes para o fortalecimento do dual project na Danone: o anúncio da visão e da ambição da organização (Danone, 2018a). A nova visão - “One Planet. One Health” (Um planeta. Uma saúde) - sintetiza a visão da empresa de que a saúde das pessoas e a saúde do planeta estão interconectadas; como também é um chamado à ação para todos os consumidores e stakeholders interessados em alimentos para se juntarem à revolução alimentar, movimento social que está ocorrendo na adoção de hábitos alimentares mais saudáveis e mais sustentáveis (Danone, 2018a).

A ambição declarada pelo CEO da companhia foi a intenção da Danone em adquirir a certificação *B Corporation* como uma entidade global, o que a tornaria a maior *B Corporation* do mundo, devido ao seu valor de mercado (Danone, 2018a; Feloni, 2018). Atualmente 9 subsidiárias da Danone (localizadas nos EUA, Argentina, França, Espanha, Reino Unido e Indonésia) já são *B Corps* certificadas, o que representa aproximadamente 30% dos negócios globais da Danone (Danone, 2018f).

B Corporation ou apenas *B Corp* é uma certificação concedida pelo B-Lab, organização sem fins lucrativos que atende a um movimento global de pessoas que usam os negócios como uma força do bem (B-Corporation, 2018). Para uma empresa receber a certificação *B Corporation*, ela precisa se comprometer legalmente a considerar o impacto de suas decisões sobre seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e o meio ambiente. Além disso, o impacto das atividades da empresa sobre esses stakeholders e o meio-ambiente é avaliado periodicamente, sendo necessário uma pontuação mínima para conseguir a certificação (B-Corporation, 2018).

Para a Danone, a ambição de se tornar uma *B Corporation* é estratégica porque no contexto da revolução alimentar as marcas e empresas de alimentos estão sendo desafiadas a demonstrarem quais interesses realmente servem: os interesses do planeta e da sociedade ou apenas os interesses dos acionistas da empresa (Danone, 2018a). Desse modo, a empresa decidiu abordar esse assunto

de maneira transparente ao almejar obter a certificação *B Corp* para reforçar a confiança com os seus stakeholders, sociedade civil e governos (Danone, 2018a).

Esse comprometimento da Danone em fortalecer seu Dual Project para desenvolver uma gestão cada vez mais sustentável é refletido nas ações da multinacional, como a continuação de investimentos em iniciativas socioambientais mesmo em períodos de dificuldade econômica, como a atual crise econômica brasileira (IBGE, 2018a).

5.1.2.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Negócio Inclusivo Kiteiras

A capacidade híbrida da Danone analisada nessa pesquisa é a capacidade de operar o negócio inclusivo Kiteiras, que está sendo cocriado pela multinacional em parceria com as ONGs Aliança Empreendedora e Visão Mundial. Nesse negócio inclusivo, pessoas das classes D e E, principalmente mulheres, vendem porta a porta, por meio de catálogos, kits de produtos Danone em comunidades com baixos índices socioeconômicos em grandes cidades brasileiras. Essas vendedoras porta a porta são conhecidas como as “Kiteiras”. Atualmente a iniciativa está presente em Salvador, Fortaleza, São Paulo e Vitória de Santo Antão (PE), mas a Danone planeja expandir o Kiteiras para outras cidades no país.

Como qualquer negócio inclusivo, o Kiteiras possui objetivos econômicos e sociais. O objetivo comercial do Kiteiras é desenvolver um novo canal de vendas para os produtos Danone por meio das vendas porta a porta em comunidades menos favorecidas, o que possibilita o aumento da penetração dos produtos da empresa nesses mercados da base da pirâmide, nos quais ela não conseguia penetrar através dos canais do varejo tradicional.

Por sua vez, os objetivos de impacto social do Kiteiras são: proporcionar o empoderamento feminino para mulheres que vivem em comunidades de baixa renda por meio da geração de renda com a venda dos kits dos produtos Danone; desenvolver competências empreendedoras das Kiteiras, para que elas possam gerir seus negócios (dentro ou fora do Kiteiras) de forma sustentável, possibilitando sua transformação social; e disseminar informações de saúde e nutrição nas comunidades por meio da atuação das Kiteiras.

O modelo de negócios do Kiteiras envolve a Danone como fornecedora dos produtos - iogurtes - para os distribuidores locais, que montam kits dos iogurtes Danone, conforme um catálogo com renovação periódica. Esses kits são vendidos de acordo com os pedidos das kiteiras, que fecham com seus clientes as vendas dos kits de iogurtes contidos nos catálogos antes de

comprá-los dos distribuidores. Desse modo, as kiteiras não precisam fazer nenhum investimento inicial para participar da iniciativa, pois elas somente compram kits dos distribuidores após fecharem os pedidos com seus clientes. Tais pedidos são intermediados pelas Madrinhas, que tiram os pedidos, em nome das kiteiras, com os distribuidores. Após a efetuação do pedido sob intermédio da Madrinha, o distribuidor entrega os produtos da Danone na casa das kiteiras, que por sua vez entregam os kits dos iogurtes nas casas dos clientes finais.

No Kiteiras, a Madrinha exerce um papel crucial ao ser a interface entre as dimensões social e econômica da iniciativa. Em relação à dimensão comercial, a Madrinha gerencia as vendas de um grupo de Kiteiras, intermediando as transações delas com os distribuidores locais. A respeito da dimensão social, as Madrinhas aconselham e apoiam a formação empreendedora das Kiteiras e recrutam novas Kiteiras. Além disso, as Madrinhas coletam informações das Kiteiras, que são utilizadas para a Danone e as ONGs parceiras avaliarem o impacto social do negócio inclusivo.

No modelo de negócios inclusivos de microdistribuição da Danone também oferece capacitação para as Kiteiras, que é um dos objetivos sociais da iniciativa híbrida. Essa capacitação é feita à distância por meio de vídeos e material escrito disponibilizados numa plataforma virtual chamada TV Kiteiras e em redes sociais, que foram desenvolvidos pela ONG Aliança Empreendedora.

Para garantir que o Kiteiras seja um modelo de negócio inclusivo ganha-ganha, no qual todos os atores envolvidos se beneficiem do negócio, a Danone deixa de ganhar entre 30 a 40% nas vendas dos produtos em relação aos canais de vendas do varejo tradicional. Desse modo, a Danone consegue remunerar adequadamente os distribuidores, as Madrinhas e as Kiteiras. As Madrinhas recebem uma comissão extra de aproximadamente 3% sobre o total das vendas do grupo que ela gerencia, o que pode chegar a cerca de 3.000 reais mensais. Já o lucro das kiteiras é de 30% das vendas dos kits de iogurtes, o que garante às Kiteiras uma renda mensal de cerca de 1.200 reais.

O principal financiador do Kiteiras foi o fundo Danone *Ecosystem*. Como mostrado anteriormente, o fundo exige que as iniciativas devem ser cocriadas por uma subsidiária da Danone em conjunto com outras organizações, principalmente ONGs, que tenham experiência e conhecimento em projetos sociais na região onde será implementada a iniciativa híbrida (Danone, 2018b). Além do fundo Danone *Ecosystem*, o Kiteiras também recebeu recursos financeiros do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) desde 2016. Desde o lançamento do Kiteiras em 2011, o fundo Danone *Ecosystem* e o BID já investiram 3,68 milhões de Euros nesse negócio inclusivo (Danone Écosystème, 2019).

Atualmente a governança do Kiteiras, baseada nas diretrizes do fundo Danone *Ecosystem*, é realizada por meio de três níveis, que envolvem pessoas da Danone Brasil, Aliança Empreendedora e Visão Mundial e demais parceiros locais: (1) o *steering team*, responsável pelas decisões e orientações estratégicas, que é composto pelo presidente da Danone Brasil, diretores da Danone, diretora da Visão Mundial, diretora-executiva da Aliança Empreendedora e a líder/gerente do Kiteiras na Danone, que representa o *core team*; (2) o *core team*, responsável pela execução das ações para desenvolver o Kiteiras, que é composto pela líder/gerente do Kiteiras na Danone, um profissional da área de vendas da Danone, a coordenadora do Kiteiras na Aliança Empreendedora e a diretora da Visão Mundial (que também participa do *steering team*); e (3) o *field team*, que é composto pelos profissionais que estão em campo nas cidades onde Kiteiras, como os distribuidores locais e os supervisores de vendas da Danone que atendem esses distribuidores. Desde 2016, a ONG Visão Mundial gerencia os recursos financeiros dos fundos de fomento, antes da entrada dessa ONG na cocriação do Kiteiras, a ONG Aliança Empreendedora era responsável pela gestão dos recursos.

Os resultados alcançados pelo Kiteiras são expressivos. Em 2017, o Kiteiras atendeu 100.000 famílias, que consumiram mais de 2.000 toneladas de produtos vendidos nesse canal (Silveira, 2018). Em Salvador, onde a iniciativa surgiu, o Kiteiras já representa 15% do volume total vendido de iogurtes da Danone. Esse volume de vendas tornou essa iniciativa o terceiro maior canal entre os nove canais de vendas da Danone em Salvador (DN-02; DN-06). O negócio inclusivo possui uma rede de 2.788 Kiteiras no Brasil (Mendes, 2018; Silveira, 2018). Além disso - em 2017 - 650 mulheres receberam treinamentos com informações sobre a saúde financeira, empreendedorismo, formalização, saúde e nutrição (Silveira, 2018).

5.1.2.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Negócio Inclusivo Kiteiras

O negócio inclusivo Kiteiras começou como um projeto-piloto na cidade de Salvador em março de 2011. A subsidiária da Danone no Brasil decidiu desenvolver esse projeto em Salvador, porque identificou nessa cidade uma oportunidade de desenvolver uma iniciativa alinhada ao dual project. A Danone Brasil buscava criar um canal de vendas alternativo nessa cidade para acessar os consumidores que vivem nas comunidades de baixa renda, onde o varejo tradicional não estava presente. Em 2010, 32% da população de Salvador (860.410 pessoas) morava em favelas ou “aglomerados subnormais” (IBGE, 2011).

Relacionado a essa significativa parcela da população viver em lugares precários, Salvador também apresenta baixos indicadores socioeconômicos, como altas taxas desigualdade de renda e desemprego, e alta criminalidade, etc. Desse modo, a Danone Brasil identificou Salvador como uma cidade propícia para receber uma iniciativa híbrida com finalidades comerciais e de geração de impacto social. Inicialmente o Kiteiras era um projeto que visava atender apenas Salvador, por isso, originalmente, ele foi desenvolvido para se adequar às especificidades dessa cidade.

Para financiar o desenvolvimento do Kiteiras em Salvador, a Danone Brasil buscou recursos no fundo Danone *Ecosystem*. O Kiteiras foi o primeiro projeto híbrido implementado pela Danone Brasil com recursos do fundo Danone *Ecosystem*¹³. Como foi mostrado na subseção anterior, a Danone criou o fundo *Ecosystem* para financiar iniciativas híbridas voltadas a atender *stakeholders* vulneráveis na cadeia de valor da companhia.

De acordo com a governança do fundo Danone *Ecosystem*, as subsidiárias locais da Danone submetem seus projetos de iniciativas híbridas. Primeiramente, esses projetos são avaliados pelo comitê de Integração Sustentável, que seleciona os melhores projetos e o valor do investimento necessário, por meio da análise da robustez dos modelos dos projetos e suas parcerias; como também, o comitê avalia a capacidade dos projetos em responder aos desafios locais identificados. Em seguida, o Conselho de Diretores aprova ou rejeita os projetos indicados pelo comitê de Integração Sustentável (Danone, 2018b).

Desse modo, a Danone Brasil obteve a aprovação do investimento do fundo Danone *Ecosystem*. A subsidiária escolheu a ONG Aliança Empreendedora como parceira para cocriar o Kiteiras em Salvador. A Aliança Empreendedora é uma ONG, sediada em Curitiba, reconhecida nacionalmente por implementar projetos que desenvolvem microempreendedores de baixa renda, como também ela tem experiência na cocriação de negócios inclusivos em parceria com grandes empresas nacionais e multinacionais (Aliança Empreendedora, 2018).

Ao entrar na governança de cocriação do Kiteiras, a ONG Aliança Empreendedora estabeleceu um objetivo interno de apoiar a Danone Brasil a desenvolver e internalizar esse negócio inclusivo nas suas operações. Esse apoio da Aliança Empreendedora se baseou no trabalho de transformar a mentalidade dos gestores da Danone para que eles passassem a valorizar o impacto social gerado pelo Kiteiras para os microempreendedores de comunidades menos favorecidas tanto

¹³ Além do Kiteiras, até o final de 2018, outras três iniciativas da Danone Brasil tinham recebido recursos do fundo Danone *Ecosystem*: Cuidar é Viver, que capacita e apoia cuidadores de idosos; Novo Ciclo, que oferece treinamentos e apoio técnico e de infraestrutura para cooperativas de reciclagem de materiais recicláveis; e Mandacaru, que fornecia suporte para produção leiteira e apoia o engajamento associativo em um assentamento da Reforma Agrária no Ceará (Danone, 2018c).

quanto a sustentabilidade financeira do Kiteiras. Pois nos negócios inclusivos deve haver sinergia entre os objetivos econômicos e sociais.

O desenvolvimento do negócio inclusivo Kiteiras já passou por três fases, segmentadas de acordo com as rodadas de financiamento do projeto de desenvolvimento dessa iniciativa. A fase 1 compreendeu os dois primeiros anos de financiamento do fundo Danone *Ecosystem* (2011-2013). O projeto-piloto da fase 1 visava recrutar 80 pessoas de baixa renda ou desempregadas para serem revendedoras do Kiteiras (Inter-American Development Bank, 2018). No começo dessa primeira fase, a equipe de cocriação buscou conhecer *in loco* as comunidades menos favorecidas de Salvador para começar a desenvolver o modelo de negócio inclusivo mais adequado para a população dessas comunidades.

A Danone e Aliança Empreendedora encontraram diversas dificuldades nessa fase inicial de desenvolvimento do Kiteiras. A primeira dificuldade foi recrutar mulheres para se tornarem Kiteiras. Para atender aos objetivos sociais do projeto Kiteiras, a Danone e Aliança Empreendedora exigiam que as candidatas a Kiteiras realizassem um treinamento que envolvia a capacitação empreendedora e a transmissão de informações sobre saúde e nutrição para as Kiteiras.

A primeira versão do treinamento das Kiteiras era um curso obrigatório com uma carga horária de 32 horas, divididas em dois encontros semanais ao longo de dois meses (Herzog, 2016). Contudo esse formato de treinamento atraiu poucas mulheres. Diante dessa baixa adesão ao treinamento, a Danone e Aliança Empreendedora retiraram a obrigatoriedade da presença das candidatas em todos os módulos, reduziram à metade a carga horária e aumentaram a oferta de horários e locais para realização do curso de treinamento (Herzog, 2016).

Todavia, essas alterações também não aumentaram de forma significativa o número de Kiteiras treinadas. A Danone e Aliança Empreendedora realizaram ao longo das fases 1 e 2 diversas tentativas para desenvolver o formato de treinamento que tivesse uma maior adesão das Kiteiras, porém o número de Kiteiras treinadas só cresceu de forma significativa na fase 3. Outro problema da fase 1 foi a viabilidade financeira do modelo de negócios da iniciativa, pois os dois primeiros distribuidores faliram.

Em relação à governança da iniciativa, nessa fase inicial, a liderança do projeto Kiteiras na Danone estava sob responsabilidade exclusiva da área comercial. Desse modo, o líder do Kiteiras na Danone era um funcionário da Danone que pertencia à área comercial da empresa. Esse funcionário participava da gestão do projeto no *core team*, como também representava essa equipe tática nas reuniões estratégicas do *Steering team*.

Ao longo do desenvolvimento do Kiteiras esse formato de governança da cocriação do esse negócio, no qual o líder da iniciativa dentro da Danone era exclusivamente da área comercial, mostrou-se como um obstáculo interno para o crescimento do negócio inclusivo. Pois os profissionais da área comercial priorizavam os aspectos econômicos no desenvolvimento do Kiteiras, principalmente aumentar o volume das vendas dos kits de produtos da empresa.

Como também, nesse formato de governança, a área de sustentabilidade não participava das decisões estratégicas da cocriação do Kiteiras. Com efeito, essa área apenas apoiava a área comercial em atividades como a realização de treinamentos para as kiteiras. Desse modo, como a área de sustentabilidade não estava incluída na liderança da governança de cocriação, os aspectos sociais realizados em parceria com a ONG, como os treinamentos e capacitações das kiteiras, não tinham a mesma importância que os aspectos econômicos, como o faturamento e o volume de vendas, ao longo do desenvolvimento desse negócio inclusivo.

Desse modo, esse formato de governança gerou tensões entre a Danone (que era mais orientada para os aspectos econômicos) e a ONG (que era mais orientada para os aspectos sociais) ao longo da cocriação do negócio inclusivo. Por isso, os profissionais da ONG falavam para os profissionais da Danone de que a liderança da cocriação também tinha que ser exercida por gerentes da área de Sustentabilidade.

A fase 2 do desenvolvimento do Kiteiras se iniciou com a renovação do financiamento do fundo Danone *Ecosystem*. Apesar das dificuldades encontradas para expandir a iniciativa em Salvador, os conselhos do fundo Danone *Ecosystem* decidiram renovar o investimento na iniciativa. Essa renovação ocorreu porque os membros do fundo Danone *Ecosystem* buscavam o desenvolvimento de um modelo de negócios porta a porta inclusivo em comunidades de baixa renda. Desse modo, eles decidiram renovar o financiamento do Kiteiras para continuar testando esse projeto no Brasil ao invés de eles aprovarem outro projeto em outro país para pilotar uma nova iniciativa. Assim o Kiteiras foi o primeiro projeto do fundo *Ecosystem* que teve o financiamento renovado por mais dois anos.

Dessa forma, a fase 2 foi marcada pela segunda rodada de investimento do fundo Danone *Ecosystem*, que durou de 2013 até 2015. A estratégia central da fase 2 foi adaptar um modelo de distribuição baseado em microdepósitos da subsidiária da Danone no México para o contexto do Kiteiras em Salvador.

Nesse novo modelo de negócio adaptado do México, havia sido planejado que haveria uma distribuidora que enviaria os produtos para microdepósitos localizados nas comunidades menos

favorecidas de Salvador. Por sua vez, as kiteiras se locomoveriam até esses microdepósitos para abastecer seus carrinhos de produtos da Danone.

Desse modo, na implementação dessa nova estratégia, o *core team* selecionou um terceiro distribuidor, contudo essa nova estratégia adaptada do México de estabelecer microdepósitos nas comunidades também não funcionou. Pois as donas desses microdepósitos vendiam fiado para as kiteiras, porém a maioria das kiteiras não pagavam pelos kits de produtos. Com efeito, muitas donas de microdepósitos faliram, devido à essa inadimplência generalizada.

Essa venda a fiado evidenciava a situação na qual as donas dos microdepósitos não recebiam apoio ou orientação para realizar suas vendas para as kiteiras. Nessa época, o *core team* focava sua atenção para beneficiar principalmente as kiteiras. Desse modo, os demais atores envolvidos no modelo de negócio do kiteiras, o distribuidor e as donas dos microdepósitos, não recebiam apoio da equipe de cocriação.

Com esse insucesso da estratégia da criação de microdepósitos nas comunidades, o *core team* precisou redesenhar o modelo de negócios do Kiteiras planejado para a fase 2. Nessa época, no final de 2014, o Kiteiras tinha aproximadamente 340 pessoas na sua rede de distribuição inclusiva. Desse modo, o negócio inclusivo tinha crescido aproximadamente quatro vezes em relação ao número de kiteiras em 2011, que eram somente 80 pessoas.

Então, no final de 2014, a equipe de cocriação do Kiteiras, aproveitando a experiência de algumas ex-donas dos antigos microdepósitos, criou o papel da Madrinha cuja função era de consolidar os pedidos das kiteiras. Então as vendas dos kits começaram a ser feitas por meio de catálogos e a Madrinha era a pessoa que recebia os pedidos de um grupo de kiteiras sob sua responsabilidade, consolidava esses pedidos e repassava-os para a distribuidora, que entregava os kits de produtos direto na casa da kiteira. Dessa forma, a Madrinha intermediava os pedidos das kiteiras com o distribuidor, que não conseguia atender diretamente as kiteiras. Por esse trabalho, as madrinhas passaram a ser remuneradas por meio de uma comissão pelas vendas realizadas pelas kiteiras.

Ao longo da fase 2, em 2015, o negócio inclusivo Kiteiras ainda encontrava dificuldades para crescer. Havia problemas com a baixa adesão de novas kiteiras e a baixa retenção dessas kiteiras na rede de distribuição do negócio inclusivo. Relacionado a esses problemas, nessa época também havia pouca adesão das kiteiras aos treinamentos.

Durante a fase 2, decidiu-se que esses treinamentos seriam terceirizados para uma empresa de consultoria de RH. Contudo essa medida se mostrou inadequada, pois essa consultoria realizava

os treinamentos em centro comerciais distantes das comunidades menos favorecidas. Como também, o treinamento tinha carga horária de dezesseis horas e era realizado em dois dias. Com efeito, esse formato de treinamento se mostrou não adequado para a maioria do público-alvo do Kiteiras.

Outro desafio crítico ao longo das fases 1 e 2 do desenvolvimento do Kiteiras foram as tensões entre as diferentes mentalidades e modos de operação da empresa e da ONG que ocorreram durante cocriação da iniciativa. Uma tensão crítica ocorreu entre os profissionais da área Comercial da empresa e os profissionais da ONG, devido a diferenças na percepção desses grupos em relação à importância dos treinamentos das kiteiras para o sucesso do negócio inclusivo.

De um lado, os profissionais da empresa, principalmente da área comercial, não entendiam as especificidades “sociais” do modelo de negócios inclusivos. Pois esses profissionais, devido a sua formação acadêmica e experiência de trabalho, estavam mais preocupados com o desempenho das vendas das kiteiras do que com o impacto social gerado para os participantes do negócio inclusivo. Do outro lado, os profissionais da ONG e da área de Sustentabilidade da Danone estavam preocupados com o impacto social gerado pelo negócio inclusivo, como a capacitação empreendedora e os treinamentos relativos à alimentação saudável oferecidos para as kiteiras.

Essa tensão era acentuada porque a subsidiária brasileira da Danone não tinha experiência de realizar projetos conjuntos com ONGs. Desse modo, seus profissionais tiveram que aprender por meio de tentativas e erros a trabalhar com as ONGs. O que foi desafiador, porque as ONGs possuem uma lógica e práticas diferentes das empresas, pois essas organizações são compostas por profissionais com experiência de trabalho e motivação para temas sociais.

Apesar dessa ênfase das ONGs em priorizarem aspectos sociais, uma das tensões identificadas no caso foi de que alguns profissionais da Danone estranharam que os profissionais da ONG Aliança Empreendedora também abordavam aspectos econômicos relacionados ao empreendedorismo.

Há indícios de que essas tensões entre a empresa, principalmente o pessoal da área comercial, e a ONG ocorriam devido a problemas de comunicação entre essas partes, conforme relato de uma entrevistada que trabalhava área de Sustentabilidade da Danone e atuava na cocriação do Kiteiras: “O problema é que é muito difícil a comunicação entre a ONG e a área comercial, porque são duas linguagens diferentes (...) Eles estavam falando a mesma coisa, mas eles não se comunicavam, porque eram idiomas diferentes” (DN-06).

Evidenciando o impacto dessas tensões entre ONG e empresa ao longo da cocriação do Kiteiras, de acordo com uma entrevistada envolvida no desenvolvimento do Kiteiras, o desafio mais difícil da cocriação do Kiteiras na perspectiva da ONG: “foi quebrar os processos e os protocolos da companhia” (DN-04).

Para transmitir a importância dos aspectos sociais nos modelos de negócios inclusivos para a Danone, alguns profissionais da ONG Aliança Empreendedora conversaram bastante sobre esses assuntos com profissionais da empresa em diversas ocasiões. Além disso, esses profissionais da Aliança empreendedora realizaram várias atividades com os membros da equipe do *core team* para que eles desenvolvessem competências necessárias para desenvolver negócios inclusivos, como cooperação e articulação com atores sociais. Algumas dessas atividades foram: *design thinking*, discussão de estudos sobre negócios inclusivos, reuniões de reflexão e atividade lúdicas de formação de grupo.

Além dos problemas de adesão, treinamento e retenção das kiteiras, e das tensões entre as mentalidades da ONG e da área comercial da empresa; outro problema contínuo ao longo das fases 1 e 2 era a sustentabilidade financeira da iniciativa. No final de 2014, o Kiteiras não era rentável, pois ainda não tinha alcançado o ponto de equilíbrio financeiro na sua operação, o que deixava o distribuidor em séria dificuldade financeira.

Para piorar a situação do projeto de desenvolvimento do Kiteiras, além desse problema da insustentabilidade financeira, a iniciativa só tinha mais um ano de financiamento do fundo Danone Ecosystem, o ano de 2015. Pois o fundo já tinha expressado sua decisão final de que não financiaria uma terceira fase. Desse modo, a iniciativa estava correndo risco de ser descontinuada.

Diante dessa situação, um membro do fundo Danone Ecosystem realizou os primeiros contatos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Pois o BID tinha criado uma linha financiamento a fundo perdido para apoiar o crescimento de redes de distribuição inclusiva para empoderar pessoas de baixa renda (Inter-American Development Bank, 2018).

Desse modo, a equipe de cocriação do Kiteiras e o BID começaram a negociar a terceira rodada de investimento a fundo perdido para o negócio inclusivo. Desde o início dessa negociação, o BID colocou como condição para o financiamento a inclusão da ONG Visão Mundial na cocriação do Kiteiras; como também que a Visão Mundial passasse a administrar os recursos desse novo aporte financeiro (Inter-American Development Bank, 2018).

O BID exigiu a participação da Visão Mundial, porque o banco já tinha financiado um programa de desenvolvimento comunitário bem-sucedido implementado pela ONG na região

Nordeste. Esse programa tem o nome REDES e beneficiou 43.579 pessoas no total, das quais 25.549 pessoas receberam treinamentos sobre empreendedorismo e gestão (Inter-American Development Bank, 2018).

A equipe de cocriação, sob a liderança da área comercial, apresentou a proposta inicial do plano de financiamento para o BID no começo de 2015. Após essa primeira reunião com o BID, foi preciso fazer mudanças na proposta inicial para chegar em um acordo com o BID e submeter a proposta do plano final para avaliação formal da entidade.

Desse modo, ao longo de 2015 a equipe de cocriação da Kiteiras conversou com o BID e desenhou o plano para a fase 3 do desenvolvimento do negócio inclusivo. A área de Sustentabilidade da Danone tomou a iniciativa de elaborar esse novo plano da fase 3 e manteve as conversas com as ONGs Aliança Empreendedora e Visão Mundial e com o BID. Durante esse processo, de forma natural e implícita, a liderança do Kiteiras como um todo também passou a incluir uma profissional da área Sustentabilidade da Danone que atuava no *core team*.

Dessa maneira, durante esse período de negociação do financiamento com o BID, ficou evidenciado que a área comercial não estava apta para liderar sozinha a cocriação do Kiteiras, pois essa iniciativa envolvia *stakeholders* não-comerciais. Com efeito, a estrutura organizacional flexível da Danone, baseada na iniciativa dos colaboradores, permitiu que a profissional de Sustentabilidade, com sua atitude mais engajada em desenvolver holisticamente o negócio inclusivo, passasse a colidir o *core team* do Kiteiras.

Desse modo, a partir de 2015, a liderança da cocriação do Kiteiras passou a ser exercida conjuntamente por um gestor da área Comercial e por uma gestora da área de Sustentabilidade. Essa colíder de Sustentabilidade passou a realizar a gestão do projeto de desenvolvimento do negócio inclusivo por meio da organização de reuniões quinzenais com os profissionais da área comercial da empresa e das ONGs envolvidas na cocriação. Como também, essa nova colíder começou a acompanhar os trabalhos executados pelos membros da equipe de cocriação.

Dessa maneira, a colíder do Kiteiras da área de Sustentabilidade passou a exercer a função de intermediária entre os assuntos econômicos da Danone e os assuntos sociais das ONGs na cocriação do negócio inclusivo. Assim essa profissional se tornou a “ponte” ou tradutora entre as pessoas da área Comercial da empresa e as pessoas que trabalhavam nas ONGs. Com efeito, a partir desse novo formato na governança da cocriação do Kiteiras, o *core team* conseguiu desenvolver melhor atividades que combinassem tanto os aspectos econômicos quanto os aspectos sociais do modelo de negócio inclusivo do Kiteiras.

Também em 2015 os gestores do *core team*, especialmente o pessoal da área comercial, realizaram uma análise econômica do modelo de negócios do Kiteiras. Nessa análise, eles verificaram que o número de kiteiras necessárias para permitir o ponto de equilíbrio dos distribuidores, que foi calculado no começo do projeto em 2011, tinha sido mal dimensionado. Esse número estava subestimado, pois essa análise econômica apurou que eram necessárias mais kiteiras na rede de distribuição do que tinha sido previsto em 2011 para permitir a viabilidade econômica dos distribuidores.

Desse modo, esse erro do número mínimo de kiteiras era um dos principais fatores que estava causando as quebras recorrentes dos distribuidores, prejudicando a viabilidade e escalabilidade do modelo de negócios do Kiteiras. Assim, após a reformulação do número mínimo de kiteiras por distribuidor, o *core team* de cocriação pôde dimensionar melhor a necessidade de distribuidores para atender os pedidos das kiteiras.

Nessa análise econômica do Kiteiras, o pessoal da área comercial do *core team* também realizou um estudo sobre a lucratividade da Danone no negócio inclusivo. Eles verificaram se o aumento da margem de lucro da empresa no Kiteiras seria mais viável por meio do aumento da margem de lucro nas vendas ou pelo aumento do volume de vendas.

Desse modo, a equipe da área comercial realizou diversos tipos de análises (demográfica, padrão de consumo, etc) e constataram que o Kiteiras tinha entrado em áreas onde praticamente não havia consumo de iogurte, mas que com a entrada da iniciativa as pessoas dessas áreas passaram a consumir mais iogurte do que a média de consumo nacional desse produto (cerca de dois kilos a mais) (DN-06).

Na conclusão dessa análise econômica, a equipe de cocriação do Kiteiras apurou que o lucro da Danone seria maior se a empresa reduzisse a margem de lucro nas vendas e aumentasse o volume de vendas do que manter a margem de lucro nas vendas, mas mantivesse ou até diminuísse as vendas.

Além dessa conclusão econômica, a redução da margem de lucro da Danone nas vendas dos produtos permitiria que os outros atores envolvidos no modelo de negócios (kiteiras, madrinhas e distribuidores) obtivessem uma margem maior, o que aumentaria o impacto positivo do negócio inclusivo. Dessa forma, alinhando objetivos econômicos e sociais, a Danone Brasil decidiu diminuir sua margem de lucro nas vendas pelo Kiteiras. Essa redução da margem varia entre 30% e 40% dependendo do produto.

Desse modo, o Kiteiras precisava atrair mais mulheres para a rede de distribuição para permitir a sustentabilidade financeira do modelo de negócios. No entanto, havia o problema recorrente da baixa adesão e retenção de mulheres na iniciativa.

Ao longo das discussões para elaborar a proposta final de financiamento do BID, o *core team* ao analisar o trabalho da Visão Mundial, ONG indicada pelo BID para participar da cocriação do Kiteiras, percebeu que o modelo vigente de treinamento e recrutamento realizado pela consultoria de RH era um obstáculo para a expansão do número de kiteiras. Uma entrevistada da Danone ilustra essa situação: “tinha entrevista para ser kiteira, tinha todo um processo de empresa de RH normal (...) [mas] não é um processo de recrutamento. A gente não está aqui para selecionar,” (DN- 06). Desse modo, os envolvidos na cocriação do Kiteiras decidiram romper o contrato com essa empresa de consultoria de RH.

Posteriormente, a realização dos treinamentos das kiteiras voltou a ser executada pela equipe da Aliança Empreendedora, que viajava de Curitiba até as comunidades de Salvador para treinar as kiteiras. Essa mudança resultou no aumento de kiteiras treinadas, porém a relação custo-benefício ainda não estava satisfatória porque esse aumento no número de treinamentos não estava compensando os custos incorridos para realização desses treinamentos. Dessa forma, o *core team* de cocriação continuou a discutir novos formatos mais viáveis de treinamentos das kiteiras.

No segundo semestre de 2015, o BID aprovou oficialmente o financiamento para a terceira rodada de investimentos do Kiteiras. Para conceder o financiamento a fundo perdido, o BID exigiu que a Danone Brasil e o fundo Danone *Ecosystem* também alocassem recursos financeiros para a iniciativa. Embora o fundo Danone *Ecosystem* tivesse decidido que não financiaria uma terceira rodada de investimentos do Kiteiras, o conselho decisório do fundo reviu essa posição. Como essa nova fase de investimentos no Kiteiras seria a primeira parceria do fundo com o BID, os membros do fundo Danone *Ecosystem* tinham interesse em acompanhar o desenvolvimento dessa parceria, pois ela poderia contribuir com outros projetos do fundo na América Latina¹⁴.

Desse modo, o BID investiu US\$ 800.000 no Kiteiras por meio do FOMIN (*Fondo Multilateral de Inversiones*). O valor total investido na terceira rodada de financiamento pelas partes envolvidas foi pouco mais de dois milhões de dólares (Inter-American Development Bank, 2018).

¹⁴ De fato, em junho de 2017, a Danone, fundo Danone Ecosystem e fundo Livelihoods assinaram uma parceria com o BID para financiar o desenvolvimento de negócios inclusivos e de impacto ambiental inovadores na cadeia de valor da Danone na América Latina. As partes acordaram em cofinanciar 6 milhões de Dólares para essas iniciativas (Inter-American Development Bank, 2017).

Esse terceiro acordo de financiamento também estabeleceu alguns objetivos como a inclusão de mais duas mil Kiteiras na rede de distribuição do negócio inclusivo, o crescimento do Kiteiras em Salvador e a sua expansão para Fortaleza e uma terceira cidade, onde a Visão Mundial estivesse presente com seu programa de desenvolvimento comunitário; como também a sistematização do modelo de distribuição inclusiva que seria desenvolvido pela Danone, Visão Mundial e Aliança Empreendedora (Inter-American Development Bank, 2018).

O objetivo de sistematizar as atividades para operar o modelo de negócios a ser desenvolvido era estratégico para Danone, pois todos os projetos financiados pelo fundo Danone *Ecosystem* devem ser absorvidos pela subsidiária da Danone para que essa possa geri-los por conta própria (Danone, 2012).

Dessa maneira, o BID, Danone, fundo Danone *Ecosystem* e ONGs cocriadoras acertaram que a terceira fase de financiamento do Kiteiras começaria em Salvador em 2016 e em 2017 e 2018 ocorreriam a expansão para São Paulo e Fortaleza. Com efeito, essas organizações que fecharam o acordo estabeleceram que que até o final da fase 3, em 2018, todas as atividades desenvolvidas pelas ONG parceiras seriam transferidas para Danone Brasil.

Segundo o acordo acertado, o crescimento e expansão do Kiteiras nessa terceira fase seriam baseados em dois critérios de localização: lugares com a existência de bons distribuidores e lugares onde houvesse capilaridade do trabalho da Visão Mundial. O critério de expandir o Kiteiras para lugares que tivessem bons distribuidores foi definido devido ao aprendizado da área comercial. Pois essa equipe aprendeu que era melhor trabalhar para que um bom distribuidor estabelecido tornasse seu modelo de negócio mais inclusivo ao invés de desenvolver um novo distribuidor, sem experiência anterior.

Desse modo, além da importância na seleção de bons distribuidores em Fortaleza e na terceira cidade, a expansão do Kiteiras na fase 3 também necessitava da capilaridade do trabalho da Visão Mundial. Pois essa ONG tem uma grande capacidade de articulação de relacionamentos nas comunidades menos favorecidas onde ela atua. Assim o core team tinha intenção de alavancar as vendas do Kiteiras por meio da capilaridade do trabalho de mobilização dos moradores das comunidades realizado pela Visão Mundial.

Esse trabalho da Visão Mundial de penetrabilidade e articulação de relacionamentos nas comunidades de baixa renda se baseia na sua capacidade de mobilizar lideranças locais para que influenciem as decisões dos moradores das comunidades menos favorecidas. Desse modo, o *core team* com o apoio da Visão Mundial realizou parcerias com associações, clubes e outros tipos de

organizações para que os líderes locais divulgassem a oportunidade de geração de renda oferecida pelo Kiteiras e informações sobre alimentação saudável. Como também, a Visão Mundial mobilizava os moradores das comunidades a participarem dos treinamentos e capacitações dessas temáticas do Kiteiras. Além disso, a Visão Social mobilizava os interessados a trabalhar na rede de distribuição do Kiteiras ao acompanhar o primeiro pedido dessas pessoas.

Como os moradores das comunidades atendidas pela Visão Mundial já conheciam e confiavam no trabalho dessa ONG, eles ficaram mais receptivos a aderirem ao Kiteiras por meio da indicação da Visão Mundial ao invés da divulgação que era realizada apenas pela Danone e Aliança Empreendedora. Pois essas pessoas não tinham contato com o trabalho dessas duas organizações. Desse modo, a entrada da Visão Mundial na cocriação do Kiteiras foi um ponto de inflexão no crescimento da rede de microdistribuidoras do Kiteiras. No início de 2016, o número de pessoas na rede de microdistribuição do Kiteiras já havia alcançando mais de 700 pessoas (Inter-American Development Bank, 2018).

Embora essa inclusão da Visão Mundial na governança de cocriação também acabou provocando mudanças nos processos e rotinas de cocriação, ao longo do desenvolvimento do Kiteiras, os membros da equipe do *core team* conseguiram se entrosar para desenvolver seus trabalhos de maneira articulada e coesa. Pois, nos primeiros meses nesse novo formato de governança, foi necessário redefinir algumas funções entre as duas ONGs, como a gestão financeira do projeto de desenvolvimento que passou a ser exercida pela Visão Mundial.

No final de 2015, em paralelo aos processos de preparação da proposta final para o BID e o planejamento da fase 3, o *core team* de cocriação do Kiteiras, sob coliderança das áreas Comercial e Sustentabilidade, discutiu a reformulação do papel da Madrinha. Desse modo, ao longo de reuniões e discussões, eles constataram que as Madrinhas deveriam realizar mais funções do que agregar os pedidos das kiteiras e intermediar esses pedidos com os distribuidores.

Como o Kiteiras precisava se tornar sustentável dentro da Danone, as Madrinhas poderiam exercer funções de mobilização e acompanhamento das kiteiras que seria desempenhada pela ONG Visão Mundial na fase 3. O processo do desenho do novo papel da Madrinha durou aproximadamente dois meses entre o fim de 2015 e o começo de 2016.

Ao longo desse processo de reformulação do papel da Madrinha, o *core team* também percebeu a necessidade de criar um programa de desenvolvimento para as madrinhas, pois era necessário capacitar as madrinhas para que elas conseguissem exercer adequadamente as suas novas funções.

O primeiro Programa de Desenvolvimento de Madrinhas foi lançado em janeiro de 2016. Esse programa é realizado dentro da estrutura do distribuidor. O programa consiste em dez encontros presenciais que são facilitados por meio de atividades vivenciais que permitem a troca de experiências e percepções entre as madrinhas, criando condições para que elas apliquem na prática os aprendizados dessa capacitação.

Outro acerto que a Danone Brasil e suas ONGs parceiras firmaram com o BID para a realização da terceira fase de financiamento do Kiteiras foi a expandir o negócio inclusivo para Fortaleza e uma terceira cidade, onde a Visão Mundial tivesse uma forte presença do seu programa de mobilização comunitária. Os membros da governança de cocriação da iniciativa acabaram escolhendo que essa terceira cidade seria São Paulo, pois a Visão Mundial mantinha seus trabalhos sociais em alguns bairros da periferia dessa cidade e a Danone Brasil já tinha distribuidores.

O acordo assinado com o BID estabelecia que no primeiro ano da fase 3, em 2016, seria realizada a consolidação do modelo de negócios do Kiteiras em Salvador, com a definição da prática de treinamento, práticas comerciais, porcentagens das margens, entre outras coisas. Em seguida, em 2017, ocorreria a expansão para a terceira cidade (São Paulo) por meio da ativação de um distribuidor e, em 2018, o Kiteiras seria expandido para Fortaleza com o seu modelo de negócios finalizado.

Contudo, a execução da fase 3 não seguiu esse planejamento; pois o Kiteiras foi logo estendido para São Paulo e Fortaleza já em 2016, no primeiro ano da fase 3. Nessa implementação da expansão destoante do plano estabelecido há indícios de que ocorreu outra tensão entre as mentalidades da empresa e da ONG. Pois a área Comercial quis incluir de uma vez na rede do Kiteiras quatro distribuidores porta a porta em São Paulo, que participavam da cadeia de suprimentos de uma companhia adquirida pela Danone. A equipe Comercial tinha optado por essa expansão em maior escala para poder apoiar esses quatro distribuidores, que estavam passando por dificuldades financeiras. No entanto, alguns profissionais das ONGs achavam melhor seguir o plano de expansão gradual acordado na terceira fase de investimentos.

Com efeito, o maior obstáculo para desenvolver o Kiteiras em São Paulo foi adaptar o modelo de negócios dos quatro distribuidores, que já operavam há décadas, para o modelo de negócios inclusivos do Kiteiras. No modelo de negócios desses distribuidores havia a participação de supervisoras de vendas e revendedoras, que atuavam de acordo com o modelo tradicional de negócios. Assim essas profissionais estavam habituadas a realizarem seu trabalho enfatizando aspectos econômicos, como as vendas e logística dos produtos.

Todavia, para esses quatro distribuidores entrarem na rede de microdistribuição do Kiteiras, eles precisavam transformar suas supervisoras e revendedoras em madrinhas e kiteiras, respectivamente. No entanto esse processo de transformação não foi fácil, porque os profissionais dessas distribuidoras não estavam habituados a trabalharem com os aspectos sociais do Kiteiras, como o envolvimento na capacitação empreendedora e nos treinamentos sobre alimentação saudável oferecidos para as kiteiras.

Para superar esse obstáculo, os profissionais da ONG Aliança Empreendedora e demais parceiros de cocriação do Kiteiras aproveitaram os momentos de interação com os distribuidores e as novas madrinhas, especialmente nos treinamentos e capacitações, para transmitir os conceitos sobre modelos de negócios inclusivos. Como também, os membros do *core team* utilizaram essas ocasiões para ouvir as demandas dos distribuidores para fornecer *feedbacks* que contribuíssem com as ações de mudança desses distribuidores.

Desse modo, as experiências da expansão para São Paulo e dos aprendizados decorrentes do projeto piloto em Salvador levaram o *core team* a compreender o papel crucial dos distribuidores locais como peça-chave para o sucesso do modelo de negócios do Kiteiras, apesar das dificuldades para que esses distribuidores se adequem ao modelo de negócios inclusivos.

No final de 2016, como consequência do movimento de fortalecimento do dual project da Danone global, a alta administração da Danone Brasil realizou mais ações para fortalecer o dual project na subsidiária brasileira. Uma dessas ações foi a primeira visita do presidente da Danone Brasil às operações do Kiteiras em uma comunidade menos favorecida. Nessa ocasião o presidente da companhia no Brasil interagiu com kiteiras, madrinhas e distribuidores. Desse modo, ele pode ver pessoalmente o impacto social gerado pelo Kiteiras.

No fim de 2016 também ocorreu outro evento no qual a alta administração da Danone Brasil teve contato próximo com o Kiteiras. Esse evento foi a primeira reunião de diretoria em houve uma apresentação do Kiteiras para o presidente e todos os diretores da Danone Brasil, na qual alguns membros do core team, madrinhas e kiteiras falaram sobre o negócio inclusivo para esses executivos.

Nessa reunião a alta administração da subsidiária brasileira da Danone compreendeu a importância estratégica do Kiteiras para a Danone, pois ao longo da apresentação da iniciativa, eles entenderam que o Kiteiras é uma iniciativa com potencial para desenvolver outras áreas de negócios para a empresa. Pois no modelo de negócio inclusivo do Kiteiras a companhia tem contato direto com o consumidor final, o que permite que ela compreenda mais facilmente as necessidades

dos seus clientes. Como também, alguns diretores perceberam que o Kiteiras também poderia ser um instrumento de motivação para os colaboradores, pois eles sentiriam orgulho em saber que essa iniciativa da companhia gera um impacto social importante para comunidades menos favorecidas.

Também no final de 2016, a primeira colíder do Kiteiras da área de Sustentabilidade deixou a Danone Brasil e no seu lugar assume uma profissional oriunda da área comercial, mas que teve que se transferir para a área de Sustentabilidade para gerenciar o negócio inclusivo. Essa profissional manteve o legado da antiga colíder da iniciativa ao continuar a equilibrar as dimensões econômica e social do negócio inclusivo Kiteiras.

Voltando ao desenvolvimento do modelo de negócios do Kiteiras, ao longo de 2016, em paralelo à expansão do Kiteiras para São Paulo e Fortaleza, o *core team* continuou tentando melhorar os treinamentos das kiteiras. Desse modo, durante as tentativas de desenvolver o formato de treinamento que recebesse uma maior adesão das kiteiras, o *core team* percebeu que o treinamento presencial era um obstáculo para adesão; pois muitas kiteiras trabalhavam no horário comercial ou não tinham outras pessoas que pudessem cuidar dos seus filhos enquanto estivessem no treinamento. Contudo, os profissionais da Aliança Empreendedora acreditam que o treinamento presencial é mais efetivo, pois “a capacitação presencial tem um maior efeito por conta da troca, de você ter mais sentidos envolvidos ali na comunicação e na educação que favorecem isso” (DN-04).

Apesar desse impasse, o *core team* percebeu que a criação de treinamentos *online* possibilitaria flexibilidade para as kiteiras realizarem a capacitação de acordo com sua disponibilidade de tempo e onde elas quisessem. Além disso, o *core team* identificou que a utilização de recursos *online* poderia ser uma oportunidade para estabelecer um canal de comunicação direto com as kiteiras. Pois até esse momento as kiteiras somente mantinham contato rotineiro mais próximo com os distribuidores. Desse modo, o estabelecimento de um canal *online* possibilitaria transmitir informações para as kiteiras, como também receber informações diretamente delas.

Dessa forma, o *core team* decidiu testar vários formatos de treinamentos *online* para fornecer um treinamento flexível para às necessidades das kiteiras, no entanto houve algumas dificuldades ao longo do desenvolvimento desses treinamentos. A primeira dificuldade era levantar informações sobre a quantidade de kiteiras com acesso à internet, pois era inviável fazer uma pesquisa para verificar essa informação. Por isso, o *core team* decidiu começar a desenvolver o treinamento *online* por meio da elaboração gradual de videoaulas em 2016.

Outra dificuldade foi desenvolver o formato mais adequado para o treinamento *online*. Inicialmente, a equipe de cocriação utilizou redes sociais para disponibilizar as videoaulas para as kiteiras. Desse modo, nesses primeiros vídeos, o *core team* buscou testar a linguagem, os materiais e os vídeos de treinamentos para validar se eles eram acessíveis e interessantes para as kiteiras.

Além disso, esses profissionais da Danone e Aliança Empreendedora também aproveitaram o formato de treinamento virtual para melhorar a retenção e o engajamento das kiteiras na rede de distribuição do negócio inclusivo. Isso foi realizado por meio da proposição de desafios que estimulavam as kiteiras a praticarem os conteúdos das videoaulas. Como também, a utilização das redes sociais proporcionou um ambiente no qual as kiteiras puderam compartilhar e trocar experiências, o que favoreceu o engajamento mútuo das kiteiras que interagiam nas redes sociais do Kiteiras.

Em 2017, o *core team* conseguiu estrutura para transferir esse treinamento *online* para a uma plataforma virtual da Aliança Empreendedora, que permite uma melhor análise dos dados de acesso dos usuários do que as plataformas das redes sociais. Desse modo, o *core team* consegue acompanhar de forma mais eficaz como as kiteiras estão utilizando essa plataforma de treinamento virtual, que recebeu o nome de TV Kiteiras.

Com efeito, essa mudança de treinamento presencial para virtual foi bem-sucedida porque ela provocou um aumento expressivo na participação de kiteiras nesse novo formato virtual, como também a maioria delas concluiu esse treinamento. Todavia, há ainda um aspecto de treinamento presencial no Kiteiras, que é realizado por meio do trabalho das Madrinhas que promovem espaços de troca presencial como parte das suas atividades de desenvolvimento das kiteiras sob sua responsabilidade.

Ainda no final do primeiro semestre de 2017, a equipe de cocriação do Kiteiras conseguiu chegar ao número de 2.300 kiteiras na rede de distribuição inclusiva, ultrapassando o objetivo estabelecido com o BID e o fundo Danone Ecosystem de atingir a marca de 2.000 kiteiras em 2018. Além dessa meta ultrapassada do número de kiteiras, a equipe de cocriação também realizou a expansão do Kiteiras para Fortaleza e São Paulo antes do prazo estabelecido, conforme foi relatado anteriormente. Diante do atingimento desses objetivos antes do prazo, a equipe de cocriação do negócio inclusivo decidiu elevar os objetivos da iniciativa.

Essa iniciativa de ir além das metas estabelecidas ocorreu devido ao alto grau de engajamento e comprometimento que os atores envolvidos estão desenvolvendo na cocriação da iniciativa, apesar das tensões inerentes no decorrer do trabalho entre uma multinacional e ONGs.

Além da elevação dos objetivos da fase 3, esse entrosamento e engajamento entre os atores da cocriação do Kiteiras resultou em outra iniciativa que não tinha sido estabelecida no plano da fase 3 do desenvolvimento do Kiteiras: a criação de um fundo, financiado por meio de um percentual das vendas do negócio inclusivo, com a finalidade de realizar investimentos sociais nas comunidades onde vivem as kiteiras. Esse fundo será administrado pela Visão Mundial, porque essa ONG realiza ações sociais nas comunidades onde o Kiteiras atua.

Desse modo, a Danone manterá um vínculo com a Visão Mundial nas atividades do Kiteiras após o encerramento da cocriação do negócio inclusivo financiada pelo fundo Danone Ecosystem e BID. Então a gestão desse fundo comunitário se tornará a única função que continuará a ser exercida por uma ONG parceira no Kiteiras, pois o planejamento da terceira fase estabeleceu que a Danone Brasil e os demais integrantes do modelo de negócio inclusivo assumissem a execução de todas as atividades do Kiteiras até 2018.

Desse modo, em meados de 2017, a equipe de cocriação do Kiteiras começou a realizar as atividades de sistematização das atividades necessárias para o funcionamento do modelo de negócios inclusivo. Essa sistematização das atividades do Kiteiras está sendo realizada pela Aliança Mundial que tem experiência e competência na sistematização de conhecimento. Dessa forma, os profissionais da Aliança Mundial desenvolveram metodologias em forma de guias e manuais escritos com procedimentos para orientar os profissionais da Danone a aplicarem os treinamentos para os atores envolvidos no modelo do negócio inclusivo: as kiteiras, madrinhas. Uma das profissionais da Aliança Empreendedora ilustra um exemplo do resultado dessa sistematização em guias de orientação para os profissionais da Danone:

Em 2018, a equipe de cocriação percebeu que também seria necessário desenvolver uma metodologia para apoiar o desenvolvimento dos distribuidores; pois, ao longo do desenvolvimento do Kiteiras, o *core team* aprendeu que os distribuidores são peças importantes para o funcionamento do modelo de negócios, devido às experiências do projeto piloto em Salvador e da expansão do negócio para São Paulo. Inicialmente o guia do distribuidor foi elaborado por uma consultoria, porém a Danone avaliou que os distribuidores teriam dificuldade para entender esse material, que estava denso. Desse modo, a companhia também encomendou para Aliança Empreendedora a elaboração de um material mais acessível para os distribuidores.

Além dessa codificação de guias de instrução pragmáticos, os profissionais da Aliança Empreendedora também visam transmitir para os profissionais da Danone as suas bases filosóficas que apoiam o objetivo de levar empoderamento para os envolvidos no Kiteiras: a perspectiva

humanista e a andragogia. Essas filosofias embasam o princípio de que os adultos detêm seu próprio conhecimento, desse modo, a capacitação deve desenvolver esse conhecimento existente nas pessoas adultas (DN-04).

Apesar da realização da sistematização dos processos dos parceiros de cocriação do Kiteiras (Aliança Empreendedora e Visão Mundial), a Danone Brasil não conseguiu assumir a execução dessas atividades em 2018, como foi estabelecido no plano de financiamento da terceira fase do Kiteiras; porque, primeiramente, o modelo de negócio do Kiteiras ainda estava sendo finalizado, pois existem alguns ajustes que precisam ser realizados para garantir a sustentabilidade financeira de todos os envolvidos no modelo de negócios do Kiteiras, como o estabelecimento da comissão ideal para as madrinhas. Além disso, até 2018, a empresa não conseguiu alocar recursos para internalizar todas as atividades da ONGs parceiras.

Desse modo, o período de cocriação do Kiteiras precisou ser estendido por algum tempo até a Danone Brasil internalizar totalmente a operação das atividades dessa iniciativa. A empresa tomou medidas para prorrogar esse prazo, como o levantamento de mais recursos para completar as atividades necessárias para a empresa internalizar plenamente o Kiteiras.

Embora o desenvolvimento do Kiteiras tenha passado por diversas dificuldades, tensões entre os objetivos econômicos e sociais e, também, ainda não tenha sido internalizado plenamente pela Danone Brasil; o Kiteiras já é considerado uma referência nacional e internacional em negócios inclusivos, como relata uma das entrevistadas: “(...) acho que o Kiteiras hoje ele tem uma maturidade que eu não consigo ver essa maturidade assim... a olho nú... nos outros negócios, ela não tá tão escancarada” (DN-03).

Um fato que ilustra essa maturidade do Kiteiras como referência mundial de negócio inclusivo foi a sua indicação como único modelo de negócio inclusivo escolhido como caso de sucesso para ser apresentado na conferência “2017 Shared Value Leadership Summit” (Shared Value Initiative, 2017; Visão Mundial, 2017). Essa conferência anual é organizada por Michael Porter e Mark Kramer, criadores do conceito de valor compartilhado (Shared Value Initiative, 2019).

Além disso, outras oportunidades de negócios estão surgindo para Danone Brasil à medida que o Kiteiras se torna uma referência de negócios inclusivos que atua em comunidades menos favorecidas, como propostas de outras empresas que têm interesse em vender seus produtos por meio da rede de microdistribuição do Kiteiras.

Desse modo, além desse reconhecimento externo como negócio inclusivo, o Kiteiras também já ganhou importância estratégica para a Danone Brasil, pois esse negócio inclusivo está materializando claramente o dual project da Danone: conciliar os aspectos econômicos e sociais dos negócios da companhia.

Linha do Tempo com Eventos Importantes – Kiteiras/Danone

5.1.3 Caso Alfa Microcrédito

5.1.3.1 Caracterização da Empresa: Alfa Ômega

O banco Alfa Ômega é um conglomerado financeiro de capital aberto. Essa instituição é um dos maiores bancos da América latina. O banco oferece diversos serviços financeiros para clientes pessoas jurídicas e pessoas físicas, focando na oferta de seguros, crédito e tesouraria. Essa organização se originou com a fusão do banco Alfa e do banco Ômega no final da década de 2000. O Banco Alfa Ômega atua em mais 20 países, localizados na América, Europa e Ásia.

O Banco Alfa Ômega emprega mais de 95 mil pessoas e possui mais de 5 mil agências bancárias e 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento no Brasil e no exterior. A corporação obteve um lucro líquido de aproximadamente R\$ 25 bilhões em 2017¹⁵.

5.1.3.2 Estratégia, Estrutura e Cultura na Hibridização do Alfa Ômega

Em 2010, o CEO e o presidente do Conselho de Administração divulgaram a visão do Alfa Ômega. Essa visão abordava dois pontos: (1) a liderança na obtenção de desempenho sustentável e (2) a liderança na satisfação dos clientes. Nesse anúncio, os executivos também divulgaram a cultura corporativa da nova organização que surgiu após a fusão dos bancos Alfa e Ômega final da década de 2000. O desempenho sustentável da visão consiste na geração de valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, com a finalidade de permitir a perenidade dos negócios da instituição. Ao passo que a cultura organizacional era baseada em dez valores e atitudes que valorizavam as pessoas e a busca pela excelência e resultados. Esses valores e atitudes foi uma fusão das culturas organizacionais dos bancos Alfa e Ômega.

O processo de formulação da visão e cultura organizacional da corporação pós-fusão Alfa e Ômega envolveu mais de 16.000 colaboradores, que foram ouvidos por diversas pesquisas quantitativas e qualitativas, e foi discutida e validada pelo comitê executivo (alta administração) do banco. Esse tipo de tomada de decisão colegiada, por meio de discussões que envolvem diversas pessoas de diferentes níveis hierárquicos para chegar a um consenso também é um traço da cultura organizacional do Alfa, conforme ilustram os dois trechos de entrevistas abaixo:

¹⁵ As informações que foram obtidas em fontes de dados do banco (relatórios anuais, sites, etc) não foram referenciadas, devido à necessidade de não divulgar nomes relativos a essa corporação. Contudo, a versão original dessa tese depositada na biblioteca da FEA-USP contém essas referências, que também puderam ser verificadas pela banca de defesa que aprovou essa tese.

Aqui no banco a gente tem uma cultura muito de alinhamento. Então antes da gente chegar pra qualquer reunião a gente alinhou com todo mundo que nos impacte, enfim, que precise dar uma colaboração pro negócio acontecer. (AO-01)

Quando eu digo banco, não é a nossa vice-presidente, são todos os diretores, superintendentes que envolvem esse banco (...) [Quando] Um vice-presidente fala uma coisa, não quer dizer que todo mundo diz amém e todo mundo faz. Tem que conquistar as pessoas, convencer as pessoas, cruzar meta, para que daí a gente consiga avançar no negócio. (AO-03)

Essa característica cultural é o reflexo (ou é refletida) da (na) estrutura organizacional do Alfa Ômega, que é composta diversos comitês e comissões nos níveis de Conselho de Administração, Executivo (alta administração) e Diretoria; como também há diversos grupos de trabalho no nível gerencial.

Como o Banco Alfa Ômega é uma instituição financeira, ele é regulado por instituições brasileiras e estrangeiras, por isso a organização passa por auditorias externas e internas constantes. Desse modo, esse ambiente externo regulatório influencia fortemente na formalização dos processos do Alfa Ômega, inclusive nas rotinas de reuniões de tomada de decisão colegiadas, que são periódicas como explica uma entrevistada:

A gente é bem organizadinho no [Alfa] (...) Toda reunião tem ata, enfim. A gente costuma fazer uma pauta *pras* reuniões (...) a gente escreve manual, tem política (...) escrita... isso tudo já é parte da formalística do banco (...) qualquer (...) produto [do banco] tem essa formalística. Até porque a gente é auditado, tem auditoria aqui interna, tem auditoria externa... então essa documentação já é meio que dada aqui *pro* banco. Uma vez que você põe o produto *pra* rua tem que ter (...) isso é dado, já é tido como líquido e certo que toda área vai ter que ter (...) documentação *pra* amparar a operação. (AO-01)

Todavia, recentemente o Banco Alfa Ômega está passando por mudanças internas que está afetando suas estratégias e operações. Essas mudanças visam adaptar o banco para a nova conjuntura social e tecnológica que está ocorrendo no setor financeiro (AO-03). Em 2017, um ex-diretor assume o cargo de CEO do Banco Alfa Ômega e o CEO anterior assumiu a copresidência do Conselho de Administração, em dupla com o presidente vigente desde a fusão dos dois bancos.

No primeiro ano no comando, o novo CEO do Banco Alfa Ômega revelou para os colaboradores o propósito da organização, que consiste no fomento ao poder de transformação das pessoas.

Segundo o relatório anual da instituição, a revelação do propósito do Banco Alfa Ômega reafirma a razão de existir da companhia ao longo do tempo, que é ampliar o poder que cada pessoa tem de inventar e de se reinventar. Desse modo, a instituição acredita que a divulgação explícita do propósito da corporação permitirá engajar todos os seus colaboradores na mesma direção desse propósito.

Além disso, também em 2017, após discussões com membros do comitê executivo (alta administração), baseadas em discussões em fóruns colegiados sob a supervisão desses executivos, o novo CEO anunciou seis prioridades estratégicas que guiarão a organização nos próximos anos: centralidade no cliente, transformação digital, gestão de pessoas, gestão de riscos, rentabilidade sustentável e internacionalização. Essas prioridades estratégicas foram divididas em dois grupos: transformacionais e de melhoria contínua.

As prioridades estratégicas centralidade no cliente, transformação digital e gestão de pessoas são transformacionais porque são aspectos do banco que precisam passar por transformação profunda para acompanhar as mudanças do ambiente externo. Com a estratégia centralidade no cliente, o Banco Alfa Ômega visa ouvir cada vez mais o que seus clientes têm a dizer, identificando os atributos que mais valorizam no relacionamento e desenvolvendo produtos e serviços que superem suas expectativas para melhorar a experiência do cliente, e desenvolver e desburocratizar os processos do banco.

Com a estratégia transformação digital, o banco objetiva acelerar o processo de transformação digital com aumento contínuo de produtividade da sua área de Tecnologia da Informação e difusão da mentalidade digital por toda instituição para ganhar mais eficiência e a melhorar a experiência do usuário e satisfação dos clientes. E com a estratégia de gestão de pessoas, o banco busca rever seus modelos de incentivos, estimular a autonomia e a mobilidade das pessoas para que seus colaboradores se sintam cada vez mais donos do negócio e da própria carreira; como também, a instituição almeja promover cada vez mais a diversidade e a inclusão.

Já as demais diretrizes estratégicas (gestão de riscos, rentabilidade sustentável e internacionalização) já estão bem difundidas na instituição, precisando apenas de aprimoramento contínuo. Todas essas estratégias levam em consideração a governança corporativa e a sustentabilidade.

Nesse contexto, além do anúncio do propósito e das diretrizes estratégicas permeadas por aspectos de governança corporativa e sustentabilidade, o Banco Alfa Ômega também reformulou sua cultura organizacional, que simplificou a cultura anterior. Pois ela contém sete atitudes que apoiam a organização atingir sua visão, ao invés das dez da cultura anterior. Essas atitudes são baseadas na colaboração, meritocracia, ética e respeito total e irrestrito ao indivíduo.

Um estudo recente avaliou a cultura organizacional do Banco Alfa Ômega e identificou que ela se caracteriza como “racional” de acordo com o Modelo de Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983), pois na cultura da corporação existe uma ênfase ao foco para o ambiente externo, é baseada em resultados, os seus colaboradores são orientados e incentivados por metas, e que a reputação e o êxito são preocupações comuns na companhia (Sauan, 2018).

Esse mesmo estudo também apurou que o Banco Alfa Ômega está em um processo de transformação cultural para mudar sua atual cultura “racional” em direção a uma cultura de “desenvolvimento” segundo o modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), conforme a pesquisa relata um trecho de uma gerente de desenvolvimento de produtos da área de Atacado do banco:

Ela garante, entretanto, que o foco da organização ainda está no atingimento de metas, característica marcante do tipo Racional. Ela cita: "a gente está na transição do *compete* [Racional] com o *create* [Desenvolvimento] aqui, há um grande foco em ser presente para o cliente, em comunicar muito para o cliente." (Sauan, 2018; p. 103).

Como relatado anteriormente, a sustentabilidade está na visão do Banco Alfa Ômega de ser o banco líder em desempenho sustentável, como também permeia as suas seis novas diretrizes estratégicas. Um indicativo da presença da sustentabilidade nas estratégias corporativas do Banco Alfa Ômega é que 58,33% dos membros do seu Conselho de Administração possuem competência nos temas de sustentabilidade, envolvimento com a sociedade e desenvolvimento cultural, sendo a sustentabilidade o quinto tema entre dez temas com maior número de conselheiros especialistas.

A formulação da estratégia de sustentabilidade do Banco Alfa Ômega começou no final de 2009, como uma das iniciativas do processo pós-fusão Alfa e Ômega, com a consulta a alguns stakeholders (colaboradores, especialistas e analistas de mercado). Em seguida em 2010, os diversos comitês e comissões de todos os níveis hierárquicos da instituição utilizaram as informações coletadas nessa consulta, embasados pela visão, cultura e políticas da organização, para analisar, discutir e refletir sobre a elaboração de estratégias de sustentabilidade corporativa.

Por fim, após essas discussões e aprovações nos diversos fóruns colegiados, o Banco Alfa Ômega definiu o seu Mapa da Sustentabilidade, que determina três focos estratégicos para as suas atividades: diálogo e transparência, educação financeira, e riscos e oportunidades socioambientais, que são viabilizados por quatro frentes de apoio: governança e gestão, eficiência, incentivos e cultura. A finalidade desse mapa está sendo orientar os negócios da corporação à medida que eles incorporam valores de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão colegiada e acompanhamento de tendências.

Além do Mapa da Sustentabilidade, o Alfa Ômega, seguindo sua cultura de formalização de ações e procedimentos, elaborou uma Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, que é revisada e aprovada anualmente pelo Conselho de Administração.

A formulação, estruturação e implantação dessas estratégias de sustentabilidade guiaram o banco a se comprometer voluntariamente com diversos acordos e iniciativas que promovem o desenvolvimento sustentável, como o Pacto Global da ONU, Princípios para o Investimento Responsável, a Carta pelos Direitos Humanos – Ethos, os Princípios do Equador, o Carbon Disclosure Project (CDP), o Programa Brasileiro GHG Protocol e o Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo.

Como resultados dessas estratégias de sustentabilidade corporativa, o Banco Alfa Ômega tem presença recorrente há a mais de dez anos nos principais índices de sustentabilidade no exterior, como o Dow Jones Sustainability Index (EUA) e no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), a bolsa de valores do Brasil; o que valoriza suas ações nas bolsas de valores. Além disso, a sustentabilidade corporativa gera ganhos de reputação para o banco, como a valorização da sua marca, que foi apontada como uma das mais valiosas do Brasil em 2017, de acordo com o ranking da Interbrand, com um valor aproximado de R\$ 30 bilhões. Esta é a 14ª vez consecutiva em que a organização está na liderança desse ranking.

Apesar desses resultados expressivos, em 2017, alinhado com a mudança de comando, a declaração do seu propósito, a renovação da cultura organizacional e definição de seis diretrizes estratégicas, o Banco Alfa Ômega avaliou que seu posicionamento em sustentabilidade corporativa atingiu a maturidade desejada e iniciou o processo de revisão da estratégia de sustentabilidade. O processo de revisão da estratégia sustentabilidade corporativa está sendo dividido em três etapas principais:

(1) Evolução do Tema, que compreende na análise temporal do conceito de sustentabilidade corporativa no mundo;

(2) Diagnóstico Interno, com a finalidade de capturar como a atuação da instituição é percebida pelos seus stakeholders e a alta liderança; e

(3) Construção da Estratégia, que consiste no desenvolvimento de um novo posicionamento e modelo estratégico mais conectado ao core do negócio e baseado no seu propósito.

5.1.3.3 Caracterização da Capacidade Híbrida: Alfa Microcrédito

A capacidade híbrida do Banco Alfa Ômega analisada nessa pesquisa é a capacidade de operar o Alfa Microcrédito. A unidade Alfa Microcrédito administra uma linha de crédito direcionada para microempreendedores que trabalham por conta própria ou possuem um pequeno negócio formal (com CNPJ) ou informal (sem CNPJ). O microcrédito só é concedido para microempreendimentos que tenham impacto positivo no desenvolvimento da comunidade. O valor dos empréstimos varia desde R\$ 400 até o valor máximo de R\$ 14.500. O Alfa Microcrédito atua em comunidades de baixa renda em São Paulo, Rio de Janeiro e em meados de 2018 começou a atender em cidades da região Nordeste, como Fortaleza e Campina Grande.

A iniciativa híbrida do Banco Alfa Ômega oferece microcrédito para microempreendedores que não conseguem acessar as linhas de crédito tradicionais dos bancos, que é um dos conceitos essenciais do microcrédito (Yunus, 1999). No Brasil, existe uma política pública que fomenta a atividade do microcrédito: Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado (PNMPO)

O Alfa Microcrédito cumpre os regulamentos do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado (PNMPO), que é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) do Banco Central do Brasil (BACEN) (Banco Central do Brasil, 2012). O CMN determinou que os bancos utilizem no mínimo 2% dos depósitos compulsórios à vista que são recolhidos para o Banco Central (exigibilidade) para concessão de microcrédito orientado a microempreendedores de baixa renda (Banco Central do Brasil, 2012). Os bancos que não realizam a atividade de microcrédito permanecem com os 2% da exigibilidade retidos pelo BACEN, ou seja, sem renumeração (Banco Central do Brasil, 2012).

Existem diversas normas que regulam a concessão de microcrédito pelos bancos que utilizam a exigibilidade do BACEN, por exemplo: as taxas de juros cobradas não podem exceder 4% ao mês, o limite de concessão de crédito é até R\$ 15 mil e a renda ou receita bruta anual dos microempreendedores atendidos deve ser até R\$ 200 mil (Banco Central do Brasil, 2012; Brasil, 2018).

A essência do modelo de negócios do Alfa Microcrédito é a concessão de crédito orientado para microempreendedores que se enquadram nos termos do PNMPO. Os processos de concessão de crédito são orientados pela Política do Produto, que conceitua o produto, os clientes e as áreas do Banco Alfa Ômega envolvidas na iniciativa ao estabelecer regras de contratação, alteração e cancelamento da concessão do crédito. Desse modo, a Política do Produto é considerada a estratégia do Alfa Microcrédito (AO-03). Outra política que orienta a iniciativa é a Política de Crédito, que define as regras da concessão de crédito ao identificar o perfil de cliente desejado (AO-01; AO-02).

A área de Planejamento Comercial, subordinada à Política do Produto, é responsável por vender o produto do microcrédito ao definir metas de vendas, formular a remuneração variável das vendas e monitorar o atingimento dessas metas (AO-01). As vendas são realizadas pelos agentes de microcrédito, conforme exigem as normas da PNMPO (AO-02; AO-03). Esses agentes são funcionários do conglomerado Alfa Ômega, oriundos das comunidades onde atuam. Eles recebem diversos treinamentos e realizam seu trabalho por meio de *notebook* e *smartphone* com aplicativos e *softwares*, desenvolvidos pelo Banco Alfa Ômega e parceiros externos, para realizar a oferta de microcrédito; o que permite levar o produto diretamente à localidade do microempreendedor. Esse estreito relacionamento com os clientes proporciona uma destinação mais adequada do crédito, conforme ilustra uma das entrevistadas:

[O agente de microcrédito] é como se fosse representante do banco dentro dessa região. Ele fica conhecido da população, em grande parte dos casos ele mora ali naquela região ou perto. Então é uma pessoa que (...) o cliente fala "ele é gente da gente, eu posso falar com ele na minha língua de um jeito que ele me entende". E toda vez que o cliente precisava de dinheiro, ele sabia que podia procurar ele, para investir num negócio, podia procurar ele. (AO-02)

No momento de captação de novos clientes ou renovação do crédito de clientes atuais, os agentes de microcrédito orientam as finanças desses clientes ao realizarem a verificação do negócio e analisarem o perfil desse tomador de crédito por meio de um formulário eletrônico, que considera a capacidade de pagamento, o capital, as condições e os efeitos que a concessão do microcrédito pode causar para o empreendedor e a comunidade.

Além de ofertar o microcrédito por meio de agente oriundos das comunidades, outra característica do modelo de negócios do Alfa Microcrédito que também favorece uma maior

aproximação da unidade com os seus clientes é a cocriação dos seus produtos envolvendo seus clientes, como explica um dos entrevistados:

(...) a gente cocria aqui – cocria nesse sentido – através de pesquisa ou através de escuta ativa, gravada. Quando a gente fala "cocriar" é: o cliente participa, dá sugestões, muitas vezes a gente volta nele para testar a usabilidade ou testar um fluxo ou ele fazer críticas em todo o processo, para que a gente construa a partir da experiência que ele tem e da vivência que ele tem do que a gente chama de apresentar as dores do cliente. A gente observa onde ele tem dores e depois disso a gente vai melhorando o processo, o fluxo, o produto, todo o modo de atender. (AO-03)

Um diferencial do atendimento do Alfa Microcrédito é a oferta de um seguro sem custo desde 2012, que garante o pagamento do saldo devido referente ao crédito e a família do microempreendedor nas situações de morte ou invalidez permanente.

Esse seguro garante o pagamento do saldo devido referente ao crédito do microempreendedor; como também fornece à família desse microempreendedor uma cesta básica e auxílio-funeral.

O Alfa Microcrédito também conta com área de *backoffice* para apoiar a operação dos agentes de microcrédito nas comunidades e uma central de atendimento para os microempreendedores (AO-03). Atualmente o Alfa Microcrédito está alocado na Superintendência de Sustentabilidade e Negócios Inclusivos.

Os objetivos do Alfa Microcrédito não são tão explícitos quanto os objetivos das outras duas iniciativas híbridas desse estudo. Segundo o Relatório Anual Consolidado do Banco Alfa Ômega de 2017, o objetivo da unidade de microcrédito da organização está atrelado ao objetivo da estratégia de sustentabilidade do Banco Alfa Ômega de educação financeira, pois “o objetivo final é criar um círculo virtuoso no qual o banco estimula o desenvolvimento econômico e social da população brasileira de baixa renda.”

Todavia, duas entrevistadas - que trabalhavam na unidade, mas foram transferidas para outras áreas do banco entre o final de 2017 e início de 2018 - relataram que o principal objetivo econômico do Alfa Microcrédito é buscar remunerar o capital disponível da exigibilidade do BACEN por meio do PNMPO:

(...) eu vou dar uma resposta como o [Alfa], deixa eu pensar um pouco... eu acho que tem um pouco da regulamentação (...) Então esse eu acho que é o incentivo principal do banco, a gente é banco, tem uma atividade *pra* remunerar os acionistas e tudo mais, então como tem essa exigência de direcionar esses 2% do depósito à vista, é meio que lógico que o banco vai tentar rentabilizar esse recurso. (AO-01)

(...) o nosso objetivo é usar 100% dos 2% do banco lá na nossa operação, um por um, que é usar direto esse crédito para o cliente, mas eu não sei como que está hoje, qual que é o objetivo hoje, [se] é de fato continuar usando 100%, ou é talvez expandir o negócio. A gente precisava entender com quem está tocando o negócio hoje, qual que (...) [é] o objetivo nesse momento. (AO-02)

Uma das entrevistas também relatou que a operação do Microcrédito também gera ganho de reputação para o Banco Alfa Ômega ao aumentar sua credibilidade e valorização da marca e ações da corporação:

(...) eu diria que o segundo objetivo principal é que essa atividade que a gente tem de microcrédito, ela pontua em índices de sustentabilidade que o banco tem no mercado. Então tem um índice de sustentabilidade que se chama Dow Jones, que tem uma vertente de sustentabilidade e o microcrédito entra dentro dessa vertente... e os bancos que têm, as instituições financeiras que têm essa atividade pontuam nesse item. Quanto mais pontos, enfim, melhor a gente fica *pro* mercado, *pro* BACEN (...) (AO-01)

O ex-coordenador de Planejamento Comercial explica o motivo dessa falta de clareza dos objetivos do Alfa Microcrédito e como o Banco Alfa Ômega está trabalhando para definir melhor os objetivos da iniciativa híbrida, atrelando-os à estratégia corporativa da companhia:

O microcrédito no [Alfa], ele advém já de uma história anterior. Ele vem desde o [Ômega]. Na verdade, o microcrédito, ele foi iniciado no [Ômega], o [Alfa] não tinha essa carteira. E aí, bom, ao longo desses 15 anos diversas transformações, e aí diversos momentos... esse negócio do microcrédito, ele teve em cada momento aí, ele teve uma... vamos dizer assim, um determinado objetivo. Seja mais a negócio, ou seja, mais financeiro, no sentido de rentabilidade, seja mais posicionamento, reputação. Hoje a gente está no processo de definição (...) com a clareza muito grande da nossa liderança, de que a gente precisa ter o microcrédito como uma grande mola propulsora de empreendedorismo, não só do empreendedorismo de baixa renda – esse que a gente

conhece, que o cara realmente está desassistido da comunidade, mas nas suas diversas formas (...) entendendo que o público é muito mais plural do que provavelmente a maioria de todos os outros operadores tem que é focado no cara de baixa renda da comunidade. Teremos – e ainda temos – e temos isso atuando hoje aqui, mas a gente entende que o público é muito mais plural. E essa... diversidade de público, ela não consegue ser lastreada com a estratégia única. Então cada público tem uma determinada necessidade (...) Ele parte desde esse [público] mais baixa renda ao exemplo do público jovem, entrante agora no mercado de trabalho, que não quer mais viver ou conviver com o cenário de trabalho com carteira assinada (...) Ele quer empreender, tem vontade (...) você tem a mulher, você tem modelos de negócio diferente, a título de (...) *startups* e *fintechs*, ou instituições que na sua natureza de nascimento já querem resolver um *gap* da sociedade (...) [como] negócio social, muitas vezes onde o lucro não é a grande vertente (...) Então eu acho que o grande objetivo na verdade é descobrir qual é o melhor caminho a atender a esse público. Mas hoje a gente tem uma clareza de que é fomentar o empreendedorismo nas suas diversas instâncias e nos seus diversos públicos. A gente não tem... na verdade a gente... não tem certeza das respostas, mas tem clareza nas perguntas. Então é (...) por aí que a gente quer caminhar nesse primeiro trimestre de 2019, para tentar fechar aqui um plano estratégico de mais longo prazo, hoje a gente tem um plano estratégico, mas [estamos elaborando] um de mais de longo prazo, que nos dê (...) pelo menos esse caminho. (AO-03)

Essa reformulação das estratégias e objetivos do Alfa Microcrédito está ocorrendo em convergência com as mudanças estratégicas que o Banco Alfa Ômega está realizando desde 2017 (AO-03), que foram mostradas na subseção anterior que caracterizou a organização Alfa Ômega.

Atualmente os resultados do Alfa Microcrédito são modestos em relação ao tamanho do banco Alfa Ômega e às outras organizações que fornecem microcrédito no Brasil, conforme aponta uma das entrevistadas:

(...) o [Microcrédito] não é muito grande, né? A gente faz um pouquinho aqui no [Alfa], mas não é uma super carteira (...) (AO-01)

Quando a gente pensa em rentabilidade, o microcrédito *tá* lá no fim da fila das prioridades do banco. Então poderia ter uma dedicação maior *pra* gente se posicionar, uma carteira maior... ficar realmente concorrenciável nesse mercado. A gente ainda é muito pequenininho como [Alfa] quando você olha outros *players* de microcrédito no Brasil. (AO-01)

Para dimensionar esse relato da entrevistada, em 2017, o Alfa Microcrédito concedeu empréstimos para 2.524 microempreendedores, totalizando uma carteira de empréstimos de R\$ 9,8 milhões em concessão de microcréditos. Ao passo que, no mesmo ano, a unidade de microcrédito de um dos seus principais concorrentes, um banco privado, concedeu microcréditos para 200 mil microempreendedores, totalizando uma carteira de empréstimos de R\$ 425,2 milhões.

5.1.3.4 Desenvolvimento da Iniciativa Híbrida: Alfa Microcrédito

O Alfa Microcrédito surgiu no Ômega em janeiro de 2003 com o nome de Microcredit. Essa empresa tinha como sócios controladores o Ômega (82%) e o International Finance Corporation (IFC), entidade financeira do Banco Mundial para o setor privado (18%) (Filho & Paro, 2013).

No período entre 2004 e 2008, a Microcredit passou por duas fases: a primeira fase foi marcada pelo modelo de negócios operado pela Fininvest, que era a principal financeira do Grupo Ômega, voltado ao público de baixa renda, mas em um canal mais posicionado para o crédito direcionado a consumo (Filho & Paro, 2013). A segunda fase, entre junho de 2006 e janeiro de 2008, foi marcada pela revisão total do modelo inicialmente escolhido, reposicionando-o para um modelo de microcrédito orientado ao microempreendedor, como também foi realizada a estruturação da área comercial (Filho & Paro, 2013) (UI3)¹⁶. Nessas duas etapas, a Microcredit e o seus agentes de microcrédito realizavam suas atividades com o apoio da estrutura física das operações da Fininvest (Filho & Paro, 2013).

A terceira fase da iniciativa começou com a fusão entre o Alfa e o Ômega, a partir de outubro de 2008, desse modo, a Microcredit foi inserida na governança do novo conglomerado com a criação de uma Superintendência de Microcrédito, subordinada à Diretoria de Marketing Institucional (Filho & Paro, 2013). Uma das decisões do Banco Alfa Ômega após a fusão foi encerrar as operações das suas financeiras, pois o modelo de negócios dessas financeiras tinha se

¹⁶ Nessa pesquisa, a pessoa entrevistada que teve mais vivência no Alfa Microcrédito foi um ex-colaborador que trabalhou na unidade entre 2001 e 2018 (IU-04), contudo esse ex-colaborador foi o último entrevistado na amostragem em cadeia. Dessa forma, nessa entrevista, preferiu-se focar em assuntos relativos a atual reestruturação do microcrédito, que foi muito complexa. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que muitas informações sobre o período pré-fusão Alfa e Ômega são conhecidas por meio de história oral; sendo que muitos funcionários que trabalharam nessa época já não trabalham mais na unidade. Desse modo, essa tese não conseguiu coletar dados em detalhes para descrever e analisar o desenvolvimento do Alfa Microcrédito (Microcredit) no período antes da fusão Alfa e Ômega.

tornado inviável, devido aos prejuízos recorrentes (Filho & Paro, 2013). A decadência desse modelo de negócios foi causada pela expansão de produtos de crédito com taxas de juros mais baixas como o crédito consignado e a entrada de novos atores no mercado, o que gerou o aumento da concorrência e do endividamento cruzado da clientela (Filho & Paro, 2013).

O resultado dessa mudança externa foi a piora da qualidade das carteiras de crédito, a redução significativa das margens e um aumento substancial das perdas (Filho & Paro, 2013). Além disso, esse modelo de negócio tinha uma elevada estrutura de custos interna para atender o público de baixa renda por meio de um modelo baseado em agências e lojas cuja implantação e manutenção eram muito caras para atender uma clientela cujos valores médios de transações eram baixos (Filho & Paro, 2013). Desse modo, a Microcredit perdeu o canal de distribuição do seu produto.

No final de 2010, a gerência da unidade de Microcrédito recebeu do Banco Alfa Ômega a orientação estratégica de buscar um canal de distribuição autônomo, independentemente de qualquer canal do conglomerado e que também apresentasse baixo custo fixo, com base no uso de tecnologias que permitissem operações "*branchless*", ou seja, à distância, independentemente de estruturas físicas como agências ou lojas (Filho & Paro, 2013).

Assim a gerência da Microcredit precisou desenvolver um processo de captação de novos clientes de forma independente das unidades de negócios do conglomerado Banco Alfa Ômega (Filho & Paro, 2013). Essa orientação estratégica do Banco Alfa Ômega foi tomada porque o conglomerado tinha entendido que a especificidade do modelo de negócios do microcrédito exigia políticas e práticas que não se adaptavam ao modelo de distribuição massificado das outras unidades do Banco Alfa Ômega (Filho & Paro, 2013). Uma das entrevistadas explica essa diferença entre as políticas e práticas do microcrédito e as políticas e práticas dos negócios tradicionais da corporação:

Eu posso dar um crédito para [o microempreendedor] de no máximo R\$ 15 mil, então também não é um crédito a qualquer valor, e eu não posso dar o crédito para ele sem entender por que é que ele quer esse produto, eu preciso da figura do agente de microcrédito. Então essa acho que é a principal característica e talvez umas das características que mais dificultam (...) o produto virar um produto de prateleira do banco, por exemplo. Por quê? Porque eu tenho que ter, no momento que eu vou conceder o crédito, a visita do agente de crédito. Então o agente não é igual o gerente, ou igual ao outro produto de prateleira, que o cliente vem até a agência, fala que quer um crédito e o gerente libera na conta dele aquele dinheiro. Não, o agente tem que visitar aquele cliente, entender qual que é a necessidade dele de crédito, fazer uma avaliação da capacidade de

pagamento dele, ver quanto ele pode pagar. Porque geralmente esse cliente, esse empreendedor, ele não tem noção do fluxo de caixa dele, ele não sabe quanto ele ganha, ele não sabe quanto ele gasta, ele não sabe quanto sobra no final do mês. Então o papel do agente de crédito é fazer com ele o levantamento de tudo o que ele recebe, de tudo que ele gasta, e ver o que a gente chama no final que... quanto que sobra de capacidade de pagamento, qual é a margem que ele tem para (...) contrair uma conta adicional ali para ele. (...) aí isso faz toda a proposta de crédito e aí manda para (...) uma mesa de crédito que vai analisar essa documentação e fazer a liberação. Então eu preciso ter essa figura do agente (...) eu tenho que ter essa figura por legislação, [que faça um atendimento] presencial (...) (AO-02).

Outra orientação estratégica estabelecida pelo Banco Alfa Ômega no final de 2010 foi que as metodologias e tecnologias desenvolvidas pela equipe da Microcredit poderiam ser utilizadas por outras áreas ou empresas do conglomerado financeiro para aumentar sua penetração no mercado de baixa renda (Filho & Paro, 2013). Desse modo, a Microcredit teria o papel de geração de conhecimento, assim, sua relevância não estaria somente em sua carteira, mas na geração de negócios para todo o conglomerado com esse público-alvo (Filho & Paro, 2013).

Dessa maneira, a gerência da Microcredit precisou buscar parcerias com outras organizações e instituições para desenvolver um atendimento aos microempreendedores baseado em tecnologia da informação para apoiar o trabalho remoto dos agentes de crédito (Filho & Paro, 2013). Essas parcerias foram realizadas com instituições multilaterais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), organismo ligado ao Banco Mundial. A iniciativa também formou parcerias com universidades do Brasil e exterior, como Fundação Getulio Vargas (FGV), Massachusetts Institute of Technology (MIT), University of California, Los Angeles (UCLA) e Harvard University.

Enquanto essas tecnologias de informação estavam sendo desenvolvidas, a equipe da Microcredit por meio de consultores externos realizou diversas capacitações com os seus agentes de microcrédito para fornecer para melhorar a produtividade das atividades operacionais desses colaboradores, como cobrança, análise de risco, prospecção de negócios, gestão do tempo e construção de uma carteira de clientes de qualidade.

Em 2011, o Banco Alfa Ômega reformulou as estratégias da sua unidade de microcrédito. No início daquele ano, o Itaúcard, empresa do conglomerado Alfa Ômega, passou a controlar 98,843% das ações da Microcredit por meio de uma recomposição do patrimônio líquido da

unidade de microcrédito, na qual a participação acionária do IFC ficou reduzida em apenas 1,157% (Filho & Paro, 2013).

Alinhada a essa decisão de recomposição acionária, o Banco Alfa Ômega anunciou um plano de expansão cujo objetivo principal era tornar a unidade de microcrédito do banco em uma das maiores operações de microcrédito do Brasil em cinco anos. Para atingir esse objetivo, o Banco Alfa Ômega intensificou os investimentos contínuos na capacitação dos seus profissionais, na aquisição e no desenvolvimento de sistemas tecnológicos e na criação de uma plataforma de comunicação adequada para os microempreendedores das comunidades de baixa renda. Em conjunto com o anúncio desse plano de expansão, a Superintendência de Microcrédito passou a se chamar Superintendência de Negócios Inclusivos, pois essa área foi criada para gerir outros negócios inclusivos desenvolvidos pelo banco¹⁷ (AO-03).

Em 2011, o Banco Alfa Ômega também passou a adotar a marca Alfa Microcrédito, em vez de Microinvest, nos materiais de divulgação e na identificação dos agentes de campo (Filho & Paro, 2013). De acordo com o conglomerado, o objetivo dessa mudança foi simplificar a oferta e a comunicação do microcrédito; como também gerar credibilidade e um sentimento de pertencimento aos colaboradores da unidade de microcrédito.

Essa reformulação estratégica para a expansão do Alfa Microcrédito pretendia consolidar um novo modelo de negócio para que a unidade pudesse alcançar a produção e a escala pretendidas, mas também mantendo a qualidade de carteira, ou seja, inadimplência baixa em linha com os padrões internacionais do mercado de microcrédito.

O plano de expansão do Alfa Microcrédito também tinha estabelecido metas para a expansão da unidade de Microcrédito como aumentar em 2,5 vezes a participação da iniciativa no mercado brasileiro em três anos. Em 2011, o Alfa Microcrédito tinha desembolsado R\$ 20 milhões distribuídos em 6 mil créditos concedidos pra microempreendedores.

Contudo essa expansão foi concentrada na região Sudeste, onde o Banco Alfa Ômega ainda tem mais experiência na realização das suas atividades financeiras como concessão de crédito (Filho & Paro, 2013; AO-04).

Esse plano de expansão também tinha estabelecido que o Alfa Microcrédito aumentaria a sua escala de concessão de crédito, em 2012, para alcançar um crescimento de pelo menos 30% na carteira de clientes em comparação a 2011. No entanto, o aumento de no volume de crédito

¹⁷ Além do Alfa Microcrédito, o Alfa Ômega desenvolvia outros dois negócios inclusivos: um voltado para idosos e outro para mulheres.

desembolsado ficou abaixo dessa meta estabelecida, pois a unidade conseguiu aumentar o volume de concessão de crédito em 21% em 2012.

A consolidação do novo modelo de negócio do Alfa Microcrédito, formulada no plano de expansão da unidade anunciado em 2011, consistiu na revisão no modelo de análise de crédito, aperfeiçoamento do treinamento dos agentes de microcrédito e analistas de crédito, como também o suporte para os agentes de microcrédito utilizarem dispositivos móveis mais completos para realizar os atendimentos remotos nas comunidades de baixa renda onde vivem os microempreendedores.

Essa consolidação do novo modelo de negócio do Alfa Microcrédito tinha como finalidade desenvolver suporte tecnológico ao trabalho remoto dos agentes de microcrédito, que foi desenvolvido em parceria com instituições multilaterais e universidades do Brasil e do exterior (Filho & Paro, 2013). Uma ex-colaboradora da unidade relata como ocorreram essas parcerias:

(...) a gente tinha algumas parcerias (...) nesse período. Não vou lembrar exatamente, a gente tinha o IFC, que acabou sendo parceiro (...) a gente tinha muito a agenda... de fato troca de conhecimento, então acho que era um pouco voltada para essa frente assim, a gente começou com algumas demandas de tecnologia. Então um pouco que eu falei do agente de microcrédito, que a gente precisava melhorar produtividade dele, a gente começou "Como é que eu consigo fazer com que o cara produza mais? Como é que ele perde menos tempo ali, nessa visita de sair do cliente em outro dia e fazer todo esse processo?". Então a gente começou com umas possibilidades de evolução (...) tecnológica, do cara usar um tablet, porque há um tempo atrás não era tão comum assim. Então esses tipos de coisas foram fomentando através de algumas parcerias que a gente foi fazendo. (AO-02)

Uma dessas novas tecnologias, foi o desenvolvimento de modelos de *scoring* de potenciais clientes com base em informações de histórico de crédito. A implementação desses modelos possibilitou melhorar a inadimplência, além de ter gerado ganhos de eficiência, pois esses modelos de *scoring* passaram a fundamentar decisões sobre parte das propostas de concessão de crédito, desse modo, gerando economia de tempo na coleta de informações pelos agentes e de análise pelo comitê de crédito (Filho & Paro, 2013), como relata a mesma ex-colaboradora da unidade que começou a trabalhar na iniciativa híbrida nesse período:

(...) em 2013 a gente começou a ter com um consultor (...) que ele trabalhou na GV [Fundação Getulio Vargas] por um tempo e eles começaram a fazer algumas modelagens de crédito usando modelos da SERASA e Boa Vista para discriminar melhor o público. E aí ele começou, esse consultor começou a fazer alguns estudos e aí eu comecei a ajudar um pouco, nessa frente de modelagem, de política de crédito, isso eu era pleno, mais ou menos 2013-2014 (...) A gente fazia um pouco do perfil das carteiras, então quem era esse público, fazia avaliação desse público em relação a crédito, então, se estava fazendo sentido aquilo que a gente estava aprovando ou não (...) (AO-02)

O Alfa Microcrédito investiu também no desenvolvimento de ferramentas de gestão de carteira através de geoprocessamento. O desenvolvimento dessa tecnologia foi necessária porque ao se cruzar as propostas de pedido de empréstimo com a base de atuação dos agentes de crédito, os gerentes da unidade apuraram uma grande dispersão dos clientes (Filho & Paro, 2013), como ilustra o lado esquerdo da Figura 7.

Essa extrema dispersão e superposição de áreas de atuação provocavam perdas significativas de produtividade, como também os gerentes do Alfa Microcrédito perceberam que muitos agentes atendiam pedidos em outras regiões fora da sua base de atuação. Desse modo, o geoprocessamento possibilitou uma realocação desse território de abrangência dos agentes de forma mais eficiente para atender os clientes, evitando-se sua dispersão e a superposição de territórios de atuação dos agentes de microcrédito (Filho & Paro, 2013). Assim, o geoprocessamento estabeleceu que cada agente trabalhe em uma área de atuação de 5 km². O lado direito da Figura 7 ilustra o resultado desse geoprocessamento das áreas de atuação dos agentes.

Figura 7 - Resultados do geoprocessamento

Fonte: Filho e Paro (2013)

Um dos pilares na consolidação do novo modelo de negócio do Alfa Microcrédito foi a revisão no modelo de análise de crédito. Tal iniciativa consistiu no desenvolvimento de um modelo híbrido de concessão de crédito que acabou incluindo quatro níveis diferentes de risco: o risco do microempreendedor (comportamento financeiro, características sociodemográficas etc.), o risco do negócio e do tipo de atividade exercida, o risco da transação dos empréstimos (montantes, prazos etc.), e uma avaliação geoestatística do microempreendedor em função das características socioeconômicas do seu entorno (Filho & Paro, 2013), como ilustra a Figura 8.

O objetivo do desenvolvimento desse modelo híbrido de análise de crédito foi permitir uma classificação do risco que orientasse a intensidade de contato do agente de microcrédito com o microempreendedor desde a etapa de pré-aprovação do crédito até a classificação em faixas de risco, desse modo, direcionando diferentes tipos de ação correspondentes: coleta de dados por telefone, verificação *in loco* focada exclusivamente no negócio e visita de avaliação socioeconômica completa do microempreendedor (Filho & Paro, 2013).

Figura 8 - Modelo híbrido de análise de crédito

Fonte: Filho e Paro (2013)

Na Figura 8, pode-se visualizar que esse modelo híbrido de concessão de crédito é realizado em duas frentes: (1) atividades realizadas pelo agente de microcrédito (informações coletadas por telefone, verificação in loco do negócio e visita de avaliação socioeconômica) e (2) na sede do Banco Alfa Ômega (análise geoestatística). Todas essas atividades de concessão de créditos são embasadas nos critérios estabelecidos pela Política de Crédito. Um entrevistado que trabalha no Alfa Microcrédito explica qual dessas frentes estabelecidas pelo modelo híbrido é preponderante na concessão de crédito:

[O desenvolvimento do modelo híbrido de concessão de crédito] tinha muito uma questão de base, de atuação. Para que o banco conseguisse, a partir dessa base, entender o que é (...) esse perfil do cliente. Isso tem até hoje, a gente faz estudos de base e tal. Mas não é o principal foco, tá bom? A gente prefere muito mais entender a história e ouvir o cliente, do que efetivamente traduzir os números em qualquer tipo de entendimento. Mas existe uma ciência de dados aqui por trás que (...) fez mudar o tipo de inteligência [na concessão de crédito] (AO-03)

Desse modo, foi necessário desenvolver um apoio tecnológico para possibilitar o trabalho remoto dos agentes de microcrédito, que atuam sem base fixa; como também possibilitar a troca de informações entre o agente de microcrédito e a central do banco, responsável pela atividade de inteligência (análise geoestatística) e aprovação do crédito.

Assim a gerência do Alfa Microcrédito investiu na aquisição de smartphones e tablets equipados com internet e aplicativos para apoiar o trabalho dos agentes de microcrédito, como exibição de vídeos explicativos sobre o produto, vídeos sobre educação financeira para o cliente, digitalização de documentos dos clientes, geoprocessamento das áreas de atuação desse agente, ferramentas de análise financeira, como também possibilitar telefonar para a mesa de aprovação de crédito e para outras atividades que ficavam na sede do Banco Alfa Ômega (Filho & Paro, 2013).

Dessa maneira, em 2015, ao final desses desenvolvimentos tecnológicos, o Alfa Microcrédito se tornou a primeira área a trabalhar totalmente sem papel no Alfa Ômega, como ilustra um profissional que trabalhou na área de Planejamento Comercial:

Quando você olha de estrutura, você tinha uma estrutura toda manual, daí tinha que automatizar todo o processo, desde o... o agente de crédito (...) o cara trabalhava no papel. Quando eu cheguei aqui ele trabalhava no papel. Hoje ele já trabalha só com iPhone, com notebook (...) (AO-03)

No entanto, apesar desses investimentos contínuos em tecnologia para tornar o atendimento do agente de microcrédito 100% digital e o Alfa Microcrédito ter conseguido dobrar o valor de créditos concedidos em comparação a 2011, a unidade não conseguiu aumentar em 2,5 vezes sua participação no mercado de microcrédito brasileiro; conforme foi planejado no seu plano de expansão anunciado em 2011.

De fato, o Alfa Microcrédito conseguiu melhorar gradualmente seu desempenho entre 2011 e 2015, mas essa melhora ficou em um nível abaixo do plano de expansão anunciado em 2011. Desse modo, o Alfa Microcrédito tinha conseguido conceder R\$ 41,7 milhões em 8.178 créditos em 2014 e, em 2015, tinha concedido R\$ 27,6 milhões em créditos para 8 mil pessoas¹⁸. Em 2011, o banco tinha concedido R\$ 20 milhões distribuídos em 6 mil créditos. Assim o Alfa Microcrédito conseguiu dobrar o volume de empréstimos, mas o Alfa Microcrédito ainda tinha um volume de operação inferior aos seus concorrentes.

Para efeito de comparação, um dos principais concorrentes do banco Alfa Ômega, um banco privado, atendeu 177 mil clientes e concedeu R\$ 379 milhões em microcréditos em 2011. Ao passo que, em 2014, a unidade de microcrédito desse banco concorrente tinha desembolsado R\$ 534,8 milhões em créditos para 130.210 clientes ativos e com adimplência acima de 95%.

Desse modo, apesar do Alfa Microcrédito ter conseguido dobrar o volume de concessão de crédito, a unidade ainda tinha um nível de operação bem inferior aos seus concorrentes; apesar do montante total de investimentos de R\$ 22 milhões, em termos nominais, que tinha sido estabelecido para viabilizar o plano de expansão anunciado em 2011 (Filho & Paro, 2013). Um entrevistado que trabalhava nessa época resumiu essa situação:

(...) nesse período de 2011 até 2015 (...) a produção aumentou, porque tomou-se algumas decisões de, realmente, ser mais agressivo na produção e... houve-se algum investimento em tecnologia. Mas é um investimento que não trouxe uma escala tão forte para os negócios. (AO-04)

¹⁸ Nos relatórios anuais do Alfa Ômega, de 2014 para 2015, houve uma mudança na nomenclatura que dimensiona o tamanho das atividades do Microcrédito do banco. Até 2014, o banco relatava o **número de créditos concedidos** (8.178 créditos em 2014); contudo a partir de 2015 a unidade passou a informar o **número de pessoas** que receberam microempréstimos (8.178 pessoas tomaram crédito emprestado em 2015). Apesar da mudança de termos, o número permaneceu quase o mesmo, na casa dos 8 mil. Tentou-se verificar essa situação com os profissionais que trabalham na unidade, mas não se conseguiu fazer isso até o depósito dessa tese. O entrevistado IU-04, ex-colaborador do banco e da unidade de microcrédito, relatou que a equipe decidiu deliberadamente reduzir fortemente a concessão de crédito entre 2015 e 2016, como será mostrado adiante.

O mesmo entrevistado explica que o contexto estrutural do Alfa Microcrédito de ter sido separado da estrutura corporativa do Banco Alfa Ômega contribuiu para que o plano de expansão de 2011 e qualquer outra intenção de melhorar o desempenho da unidade não teria efeito satisfatório nesse contexto apartado da estrutura corporativa:

Até 2015, [o Alfa Microcrédito] realmente era tipo um satélite sobrevoando o banco. Era um negócio totalmente afastado [de] tudo [do banco] (...) um minibanco dentro do banco. Então ele definia a própria política de crédito, definia a cobrança, definia tudo... a estratégia comercial e assim por diante. E o que é que acontecia lá? (...) [esse] isolamento do banco criava (...) uma situação (...) em que [a gerência do Alfa Microcrédito] podia fazer o que achava melhor. Então você tinha uma abrangência de ideias maior para poder fazer, podia arriscar em lugares que o banco não toparia fazer. Porém, nunca ganhava escala (...) porque o banco não entendia isso como negócio. O banco entendia isso como (...) se fosse um negócio social, que não tem que dar um baita retorno (...) mas também não tinha um investimento massivo para fazer isso realmente o tamanho que o [Alfa] tem nos negócios dele. Então isso ficou durante muito tempo assim, durante quase 12 anos ficou dessa forma. (AO-04)

Uma profissional da área de negócios que teve uma passagem pelo Alfa Microcrédito sintetiza essa situação da unidade através de uma perspectiva do Alfa Ômega:

Então é um pouco isso, a gente tinha um negócio que era muito tido pra pontuar no Dow Jones, muito pra gente buscar (...) um ganho de imagem (...) Antes era meio que tido numa incubadora. Era um negócio, mas vamos cuidar desse negócio meio “café com leite” (...) (AO-04)

Em 2015, no período final do plano de expansão malsucedido do Alfa Microcrédito, um diretor-geral de Varejo do Banco Alfa Ômega identificou uma oportunidade de aproveitar a atividade da unidade de microcrédito como um canal para implementar as novas diretrizes estratégicas que estavam sendo elaboradas pela alta administração do banco, como explica um ex-gerente do Alfa Microcrédito:

Aí em 2015, com a entrada de um novo vice-presidente (...) migrou-se a estrutura do microcrédito, ela estava primeiro ligada a um vice-presidente, depois ela foi para a parte do Marketing [onde está locada a Superintendência de Sustentabilidade] e depois do Marketing foi para a parte de outro vice-presidente, que no caso era (...) o vice-presidente do Varejo. Depois

quando foi para a parte [desse vice-presidente do Varejo] começou-se a tomar decisões de como fazer com que o microcrédito pudesse ter uma escala compatível com a escala do [Alfa]. Mas não é simplesmente fazer mais o mesmo, eles queriam que fosse implantado um modelo de negócio que fosse compatível com o futuro que o [Alfa] estava pensando (...) de banco. Um negócio mais digital, que fosse mais ágil, que pudesse ter uma escala enorme (AO-04).

O mesmo ex-gerente do Alfa Microcrédito explica porque antes de 2015, a alta administração do Banco Alfa Ômega não tinha acreditado, nem investido mais no modelo do Alfa Microcrédito, deixando-o apartado da estrutura corporativa como um negócio “café com leite”:

(...) o ponto era: por que é que tinha 8 mil clientes [em 2015] e não saiu de lá? Porque nenhum executivo do banco acreditava que aquilo tudo poderia aportar dinheiro e energia para fazer aquele negócio crescer. Então, assim, basicamente a partir do momento que você tem um modelo que seja escalável, que prove ser escalável com segurança, o cara fala "Tá bom. Quanto que você precisa para poder chegar a 1 milhão de clientes?". "Ah, eu preciso de um orçamento de X milhões". "Ótimo. Está aqui o orçamento, faça". Mas enquanto isso não for conquistado, ele não vai (...) dar o cheque para poder fazer, entendeu? Então nesse ponto, acredito eu que está chegando nesse ponto agora em 2019. Um ponto que realmente o pessoal fala "Ah, legal. Entendi, vamos realmente fazer acontecer". (AO-04)

Desse modo, essa virada no rumo do Alfa Microcrédito, que desencadeou o atual processo de reestruturação e reposicionamento dessa unidade, começou com aquele Diretor-geral¹⁹ que identificou uma oportunidade na unidade e provocou gestores envolvidos com esse negócio a melhorarem a sua rentabilidade em 2015, como ilustra uma dessas gerentes:

Esse reposicionamento de produto foi o que eu vivenciei de 2015 até a data que eu saí [2017]. Essa virada de chave eu ainda estava lá (...) é bonito falar que o [Alfa] tá posicionado ao microcrédito. Então era uma área que não era muito tida como negócio. Então quando a gente teve uma provocação de um diretor aqui do banco que falou “tudo bem, a gente colhe muitos benefícios de imagem com essa operação, é muito bonito ter o microcrédito, queremos continuar a ter o microcrédito, mas é um negócio e a gente tem que operar o microcrédito como um negócio”; e aí

¹⁹ Os cargos de Diretor-geral de Atacado e Diretor-geral de Varejo, juntamente com outras três vice-presidências de apoio aos negócios são os níveis mais altos da hierarquia do Alfa Ômega abaixo do cargo de CEO da organização. Desse modo, na prática, os diretores-gerais e vice-presidentes estão no mesmo nível na hierarquia da alta administração do banco, por isso algumas vezes os nomes desses cargos são confundidos.

foi que teve esse reposicionamento pra ter uma carteira saudável, pra gente olhar os clientes que estavam entrando. (AO-04)

Desse modo, a melhoria da qualidade de carteira dos empréstimos concedidos pelo Alfa Microcrédito com a finalidade de aumentar a sua rentabilidade foi o objetivo principal do início do processo de reestruturação da unidade de microcrédito. Para executar esse objetivo e os objetivos secundários de melhorar o desempenho de outras atividades da unidade para que atingissem um patamar aceitável pelos executivos do banco; foi necessário transferir algumas atividades para as áreas que faziam a mesma atividade dentro da estrutura especializada do Alfa Ômega.

Todavia essa transferência de atividades do Alfa Microcrédito para as áreas especialistas do banco está sendo difícil e trabalhosa, primeiro: “porque o banco é muito grande, é muita gente envolvida, muita governança” (AO-04), devido à estrutura de tomadas de decisão colegiadas da corporação. Segundo, porque o período em que o Alfa Microcrédito estava isolado da estrutura de negócios do banco propiciou o surgimento de práticas e processos não alinhados com a gestão de negócios do Alfa Ômega, como explica o ex-gerente do produto Alfa Microcrédito:

Mais de 3 anos de migração, isso reflete um sistema totalmente caseiro para um sistema que está na plataforma banco, que você pode olhar em qualquer canal... então, quer dizer, você cria uma gama de oportunidades gigantesca. Então todo esse tempo, todo esse período, de 2015 até 2018, foi para isso. (AO-04)

Desse modo, o processo de reestruturação do Alfa Microcrédito ocorreu em grande parte nas discussões das reuniões de tomadas de decisão colegiadas que envolvem diversas áreas e pessoas de diferentes hierarquias. Porém, como o caso da decisão de como integrar o Alfa Microcrédito à estrutura do Banco Alfa Ômega era mais complexo, foi necessário organizar as atividades e discussões dessas reuniões em uma estrutura de gestão de projeto temporária, o PMO (*Project Management Office*), usada no Banco Alfa Ômega para replanejamentos estratégicos (AO-04). A ex-gerente do Alfa Microcrédito, oriunda da área corporativa do banco, que liderou o PMO de reestruturação da unidade de microcrédito relata como foi esse processo:

(...) como era um projeto grande de discussão (...) reposicionar o produto, enfim, olhar como que está o mercado... a gente olhou pra fora também, não olhou só pra dentro. Fomos olhar como é que estavam os concorrentes... a gente olhou até o microcrédito (...) em outros países que

tinham essa modalidade de produto. E aí a gente criou – e eu era a pessoa responsável por isso – o PMO que a gente chama aqui. É um acompanhamento de projeto mais de perto. Então tinha a frente, tinha fase, tinha responsável, tinha planejamento de data de entrega, planejamento de como que a gente iria apresentar os materiais de comitês... então foi uma organização relativamente grande pra esse produto. Quando eu cheguei na área, eu cheguei em 2015 e tudo isso aconteceu de 2015 pra 2016, o microcrédito nunca tinha tido essa visibilidade até então. Foi meio que uma carteira tida como esse posicionamento que rende muito fruto de imagem pro banco, mas ninguém tinha se dedicado a olhar as coisas muito a fundo. E aí a gente teve que ter uma organização porque muita gente estava olhando, tinha agenda com muitas áreas diferentes, então fizemos um PMO pra organizar datas, as entregas dos *goals*, o que a gente deveria fazer e o que não deveria fazer, enfim. Então teve sim uma organização, não foi só de reunião e de discurso. Tinha toda uma organização por trás porque senão a gente iria se perder em várias vertentes que deveriam ser olhadas e decididas. (AO-01)

Como o Banco Alfa Ômega é uma organização financeira que é regulada por instituições brasileiras e internacionais, além de passar por auditorias internas constantes, todos os seus processos são apoiados por documentos como manuais, procedimentos, políticas, etc. Desse modo, os envolvidos no PMO tiveram que reescrever esses documentos, como a ex-líder do PMO explica:

(...) a gente se organizou na frente o que deveria olhar e discutir nesse PMO e aí uma vez decidido o que faríamos do microcrédito, que seria o caminho dali pra frente, aí sim a gente escreve manual, tem política de créditos escrita... isso tudo já é parte da formalística do banco. De novo, não é só pra o microcrédito, é pra qualquer outro produto tem essa formalística. Até porque a gente é auditado, tem auditoria aqui interna, tem auditoria externa... então essa documentação já é meio que dada aqui pra o banco. Uma vez que você põe o produto pra rua tem que ter. E aí isso, dali pra frente e dali pra trás também. Quando eu cheguei na área já tinham os manuais, os procedimentos, as políticas pra aquele momento do produto. Depois que a gente decidiu, lógico que a gente teve que reescrever muita coisa. Mas isso é dado, já é tido como líquido e certo que toda área vai ter que ter isso na sua documentação pra amparar a operação. (AO-01)

As reuniões colegiadas do PMO que discutiram o início da reestruturação do Alfa Microcrédito duraram mais tempo do que o usual para o Alfa Ômega. Isso ocorreu porque a decisão de como integrar a unidade envolvia o dilema entre preservar a filosofia do microcrédito - de fomentar o empreendedorismo em comunidades de baixa renda sem acesso ao crédito tradicional

- e integrar esse negócio à estrutura organizacional competitiva do Banco Alfa Ômega para desenvolver um produto mais digital, mais ágil e com grande escala. A líder do PMO relata como foi esse processo:

Foi um processo que foi até que longo, eu diria que durou praticamente um ano....até a gente conseguir combinar com todas as áreas o que a gente gostaria como estratégia do produto e muito nessa linha: é um negócio, vamos tratá-lo como negócio, mas também a gente não pode perder a essência do microcrédito. Então é um pouco dessa discussão que vinha na mesa. Temos que atuar com o segmento de baixa renda, muitas vezes não bancarizados, muitas vezes populações que a gente não tem muita informação pra tomar uma decisão mais assertiva do ‘quero ou não quero’; vamos atuar... e daí dando um pouco mais de característica do microcrédito, a gente faz o microcrédito individual que a gente chama. Então eu dou um recurso de crédito para uma pessoa, para um CPF. O mercado e o produto de microcrédito (...) ele nasceu com um escopo de ter o crédito concedido em grupo porque o grupo se amparava. Então eu formava um grupo de crédito onde eu tinha todo mundo, participante do grupo, como avalista. O que quer dizer isso? Se um dentro do grupo não conseguia pagar, o grupo pagava a parcela daquela pessoa. O [Alfa] já fazia o microcrédito individual, isso não é o *core*, a raiz do microcrédito, como nasceu [o] “produto microcrédito”. Tudo isso veio a mesa nesse reposicionamento. Já que a gente vai se reposicionar, vamos olhar se a gente também não deveria conceder o crédito em grupo? Enfim, esses colegiados todos e essas decisões foram tomadas pra gente atuar como uma carteira rentável. (AO-01)

Uma das primeiras ações críticas que permitiram o processo de reestruturação do Alfa Microcrédito foi a tomada de decisão deliberada dos gerentes do Alfa Microcrédito de reduzir drasticamente o volume desembolsado de concessão de créditos. Esse volume caiu de 8.178 créditos, totalizando R\$ 41,7 milhões, em 2014 para apenas R\$ 16,3 milhões emprestados para 2.778 pessoas em 2016.

Essa decisão foi tomada porque os gerentes do Alfa Microcrédito entenderam que o modelo de negócios vigente até então não seria sustentável para os planos de desenvolver um novo modelo de negócios disruptivo e mais integrado aos negócios do banco. Um ex-gerente do Alfa Microcrédito que participou dessa tomada de decisão crítica explica como foi esse processo de tomada de decisão:

(...) teve um breque? Sim. Foi experimentado? Sim. Não foi tipo assim "Ah, o mercado ficou ruim, vamos parar", não (...) [Em] 2015, eu participei desse processo ativamente. Sentamos

à mesa e falamos assim "Olha, é esse modelo é o que a gente quer?", a resposta é não. "Esse modelo é sustentável a longo prazo?", não. "Esse modelo garante baixa inadimplência numa escala grande?", não. Quando essas 3 hipóteses foram dadas, aí é que começou a se tomar a decisão de fazer todo esse movimento [de reestruturação do Alfa Microcrédito] (AO-04)

[esse breque] foi totalmente vinculado a essa decisão [de reestruturação do Alfa Microcrédito], por quê? O que é que se falou? "Olha, o modelo de negócios que era aplicado aqui, não é o modelo que a gente quer para o futuro". Em cima disso – e o [Alfa] tem capital para fazer isso - foi assim: "Olha, a gente vai dar um breque e vai começar a remodelar o negócio". E é por isso que [teve] essa queda tão rápida dos números, que foi basicamente: "Olha, da forma [como é] feito um crédito novo, nessa forma não vale, então corta-se, começa-se só a renovar o cliente que é bom e a gente vai aprendendo com o modelo de crédito, com outros modelos, de como a gente poderia escalar isso em canais mais digitais, que dependam do agente de crédito, mas que também possam ser afetados pelo cliente sem (...) [estar] presencialmente (...) lá, a todo momento. Então nesse período foi feita essa grande mudança. E aí nesse momento é que começou-se a fragmentar a área em especialidades. Então, assim (...) era mini banco dentro do banco (...) (AO-04)

Desse modo, essas discussões iniciais entre os gestores do Alfa Microcrédito permitiram identificar a necessidade de integrar algumas atividades de negócios de baixo desempenho às áreas de atividade especializada da estrutura corporativa do Alfa Ômega:

Então pergunta assim, "Olha, quem é bom em crédito? Escreve", Ok, então todo cliente de microcrédito vai para a área de crédito do banco. Quem é bom em cobrança na área de cobrança do banco, vai para a cobrança. Então começou-se a entrar no modelo de negócios de como o banco funciona hoje. O banco funciona extremamente fragmentado. Então cada área é especializada naquele assunto e você tem uma área, que é a área de negócios, que é quem define para onde o negócio vai, mas ela tem o suporte de todas as outras áreas. Então começou-se essa modificação de 2015 para 2016. Mas para fazer isso de uma forma a não colocar em risco e aumentar muito inadimplência do negócio, foi feita essa mudança, foi feito assim, olha: diminui-se a velocidade de crescimento do negócio, tipo, dar uma estancada mesmo, começa-se a fazer essas modelagens e aí, quando a gente sentir que o negócio está mais sob controle no modelinho que a gente quer, a gente começa a acelerar. E aí estamos falando de todas as áreas, aí no caso a área de suporte, estamos falando de mudar de sistema (...) (AO-04)

Desse modo, o Banco Alfa Ômega precisou bancar a redução nas receitas da unidade de microcrédito para poder viabilizar o desenvolvimento do novo modelo de negócios disruptivo, escalável e mais integrado aos negócios do banco:

(...) E assim, você fazer isso é, eu acho, que uma grande vantagem de estar com o [Alfa]. Se é uma empresa menor você não consegue fazer um movimento desses. Porque esse movimento tem custo (...) o tamanho do custo que é isso, você diminui produção, aumenta a inadimplência por quê você... só fica na carteira cliente que não paga no tempo, você tem que ter muito capital para aguentar um negócio desses, não é? (...) Durante um tempo eles fecharam clientes novos, não entrava ninguém novo. Só que renovava cliente que pagava no dia... só que o cliente que não paga, ele (...) fica na carteira até dar um ano de atraso, para ele poder ser oficialmente tirado da carteira, vamos dizer assim. Então nesse caso o que acontece quando você para de produzir, você vê todos os efeitos nocivos disso, você fica com a carteira (...) você fica com muito mais inadimplentes, porque você parou de colocar clientes novos, pagantes. Então você não tem oxigenação da carteira, só ficou... fica quem não está pagando e os conseguem renovar o crédito. Mas (...) isso foi feito, não porque nós não queremos o microcrédito, é muito pelo contrário, foi feito porque queria fazer uma mudança que fosse escalável. (AO-04)

Após essas discussões internas na unidade, os gerentes do Alfa Microcrédito identificaram as atividades que precisavam permanecer na área de Sustentabilidade, com a finalidade de preservar a filosofia do microcrédito; como também quais atividades prioritárias para melhoria do desempenho da iniciativa precisavam ser transferidas para as áreas especialistas na estrutura organizacional da corporação.

Desse modo, o PMO organizou as reuniões de discussão e os trabalhos com as áreas especialistas da estrutura do banco, que tiveram o intuito de integrar as atividades prioritárias do microcrédito às áreas especialistas da corporação. Dois profissionais do Alfa Microcrédito que atuaram nesse processo de reestruturação relatam como isso ocorreu:

Então já tinha um comercial, você tinha uma pessoa cuidando de crédito e cobrança, você tinha uma pessoa que cuidava da parte operacional e você tinha uma outra gerente cuidando de parte financeira, números, a parte mais de estatísticas. Tá? Então eram quatro gerentes no [Alfa Microcrédito] (...) Quando (...) entrou-se no modelo [Alfa], o que é que aconteceu? Ficou só um gerente para tomar conta de toda a operação, operação que eu falo assim, do negócio. A parte de crédito, foi para crédito e a gerente migrou para lá, que é a [entrevistada AO-01, líder do PMO].

Aí teve a parte operacional, que também saiu de dentro do microcrédito e foi uma outra área, que ficou embaixo de outro gerente. E a parte de números financeiros e essas questões foi diluída, um pedaço para o microcrédito e outro pedaço acabou migrando para outras áreas do banco, controladoria, financeiro. E aí ficou [alocado] através do banco. (AO-04)

É estranho a gente ter [alocado] o produto microcrédito, negócio, dentro de uma [Superintendência de Sustentabilidade, que é subordinada à] área de marketing, mas é porque nesse momento a gente não quer embebedar esse negócio dentro do... não queremos pegar o microcrédito e jogar dentro de uma área de negócios, senão torna-se mais um e a gente entende que estratégia aqui é diferente. O interesse aqui é de fomento, de trabalhar realmente as pessoas e não só mais uma linha de crédito que vai... vai ser dado dinheiro para o cara lá. E aí ainda tem que ter um envelopado aqui de marketing para você... poder atingir e ganhar a reputação que você quer no mercado. (AO-03)

(...) a [entrevistada AO-01, líder do PMO] encabeçou (...) não [o que] está dentro de Sustentabilidade, mas na verdade o que deveria estar fora (...) A gente tinha dentro da operação, a gente tinha crédito, cobrança, política de crédito, central de atendimento, *backoffice*, planejamento comercial, o próprio comercial. Ou seja, [o Alfa Microcrédito] (...) era um negócio desplugado do banco, ele não bebia da esteira do banco. A gente entendeu, quando veio o plano de sustentabilidade dentro de uma revisão estratégica, a gente: "Não, esse negócio tem que estar mais plugado dentro do banco, utilizar os mecanismos favoráveis do banco", aquilo que for estratégico, realmente a gente mantém separado e tal. Então a partir disso é que a gente foi desplugando – desplugando que eu digo, dentro da operação – e embebedando dentro do banco. Então a [entrevistada AO-01] encabeçou uma parte disso, que é cobrança, era dentro da nossa operação, foi migrado para dentro da área de cobrança do banco. Mesa de crédito, a mesma coisa. Era dentro, foi para lá também. Política de crédito era nossa, foi também para lá. Estudos, isso também estudos, que eu digo, é crédito e operação, também saiu daqui e foi para lá. Então a gente ficou basicamente com o comercial, planejamento comercial, produto, que basicamente (...) é estratégia. Então (...) esse é o tríplice hoje que a gente tem dentro da operação (...) a operação ficou com a estratégia, dentro de uma governança, dentro do banco. Não é mais uma superintendência apartada, é uma superintendência que tem uma diretoria, que tem todo o corpo. E esses outros negócios que foi o que a [entrevistada AO-01] fez, ela direcionou para outras áreas, que são as áreas de apoio que dão um suporte ao negócio. (AO-03)

Após ter liderado o PMO que transferiu as atividades prioritárias para as respectivas áreas especialistas da estrutura organizacional do Alfa Ômega, a gerente de Crédito e Cobrança voltou para a área de negócios do banco:

Hoje [2018] eu não estou mais com o microcrédito. Me mudaram desse produto sensacional, maravilhoso, que eu adorava.... (AO-01)

Eu não fiquei muito tempo. Eu entrei em 2015 e eu sai no finalzinho do ano (...) e aí quando eu sai em 2017 o produto já estava meio que reposicionado. E aí enfim, foi esse um dos motivos que eu deixei a cadeira. A casa organizou e falou, bom, não precisa mais da [gerente AO-01] lá que é uma gerente cara e organizou... vamos deixar a [AO-01] em outro lugar, vamos colocar em outro lugar. Então foi um pouco essa a visão do banco. E agora é tratado de fato como um negócio, um negócio que tem exigência do BACEN? Tem. Tem um benefício de imagem enorme? Pontuamos no Dow Jones? Sim, pontuamos no Dow Jones. Mas é um negócio, tem que ter rentabilidade com esse negócio. E aí vamos tratar como negócio de fato (...) antes era meio que tido numa incubadora. Era um negócio, mas vamos cuidar desse negócio meio “café com leite”. Não, não é café com leite, [a partir do processo de reposicionamento] é um negócio que rentabilizava como outras linhas que a gente tem aqui no banco. (AO-01)

A transferência das atividades prioritárias do Alfa Microcrédito para as respectivas áreas especialistas da estrutura organizacional do Alfa Ômega, permitiu que os profissionais dessas atividades do microcrédito aprendessem por meio de socialização e trocas de experiências práticas de negócios mais eficientes com os seus colegas mais experientes da área corporativa. Conforme explica a coordenadora de Política de Crédito do Microcrédito, função que estava entre as primeiras atividades que foram integradas à área de negócios do banco:

(...) acabou sendo (...) um processo muito natural, porque as pessoas que acabaram mudando já eram de fato para a área que era *core*. Então a gente fazia, que a gente era quase um mini banco. Eu fazia uma política de crédito no microcrédito sem muito respaldo de uma área de crédito, mas a gente fazia muito o que a outra fazia. Por isso, no momento que eu fui absorvida – vamos chamar assim – por aquela área, começo a ganhar mais corpo. Então eu aprendo mais coisas, eu uso muito *benchmark*. Então eu já vejo o que uma pessoa está fazendo que deu certo, que o produto está fazendo que deu certo, por que é que outro não dá certo, o que é que para mim, para o meu público específico, eu posso ou não posso fazer. Então eu acho que foi muito positivo

em todos os aspectos, assim. Que a gente... tem muita coisa que você acaba apanhando e depois você vai ver, alguém já fez. Então acho que esse aprendizado fez com que a gente evoluísse mais rápido. Essa transição da estrutura da [AO-01] mesmo que eram as mesas, então a gente levou as mesas de crédito para as áreas de mesa. Então, dentro do crédito a gente tem a área de política de crédito, que é a minha e que define as regras, e eu tenho uma área de mesa de crédito, que são os analistas ou a estrutura que define a regra, que aplica a regra. Então eu vou receber uma proposta sua, ele vai pegar a regra que eu defini e vai aplicar a regra na sua proposta. Então se eu falei que, por exemplo, você não pode ter um apontamento maior que R\$ 10 mil, essa área da mesa, ela vai avaliar se de fato você não está com a renda, você não está com faturamento maior que R\$ 10 mil. A gente tem um processo [em] grande parte automático, mas tem coisas que a mesa tem que avaliar no detalhe. Então quando se levou de fato para essa estrutura de mesa dentro da estrutura maior do banco, teve muito ganho. Muita coisa que a gente fazia na mão já era automatizado, em outro produto a gente conseguiu ter esse ganho, então conseguiu aproveitar alguns processos. Então eu acho que foi muito positivo em todos os aspectos. (AO-02)

Essa aprendizagem por meio da experiência dos colegas mais experientes das áreas especialistas do Alfa Ômega, contribuiu para que os profissionais da área de Política de Crédito adaptassem as práticas corporativas do banco para desenvolver gradualmente uma política de crédito customizada para o contexto não familiar, sob a perspectiva do banco, de conceder crédito para os microempreendedores que vivem em comunidades de baixa renda. A mesma coordenadora de Política de Crédito explica como foi esse desenvolvimento:

Eu acho que a grande dificuldade quando a gente fala deste público [de baixa renda], acho que independe se é no [Alfa], se é em qualquer outro lugar é assim: o quanto que eu tenho de informação desse público no momento da tomada de decisão. Porque hoje qualquer processo de decisão do banco, para qualquer produto, a gente olha um conjunto de informações para falar "Aprova esse crédito", "Não aprova esse crédito". Eu quero esse cliente, dado o risco que ele pode me dar, ou não aprova esse cliente. E quando eu falo desse público geralmente ele não tem renda comprovada, ele às vezes não tem informações nossos *bureaus* de crédito, quando eu olho o SERASA, o Boa Vista, ou se ele tem, às vezes ele está muito endividado, ele já teve muito apontamento, então às vezes as informações não são benéficas para ele assim, não tenho nada que consegue me provar que de fato esse cara, ele pode ser um bom pagador. Então até a gente conseguir de fato fazer teste, conseguir provar que eu tenho outras formas de ver que ele é um bom pagador, que não só pelos modelos tradicionais de crédito, a gente leva um tempo e a gente tem que ir com um pouco de... talvez não sei se é resiliência, mas fazer um pedacinho, ver que

isso está funcionando, testa e vai de novo. E acertei, errei. Vamos olhar (...) a gente fazia aqui uma capacidade investigativa da capacidade de pagamento desse cara, mas era muito do que ele declarava para mim. Então ele fala assim "Ah, eu vendo – por exemplo, um bar – eu vendo mais ou menos 50 Coca-Colas no dia". "Tá, 50 Coca-Colas por dia, quanto você paga na unidade dela?", "Ah, eu pago R\$ 1", "Você vende a quanto?", "Eu vendo a R\$ 2", "Ah, então você ganha R\$ 1 por cada uma, 50 garrafas, você ganha R\$ 50 no dia". "Quantos dias você trabalha?", "Ah, eu trabalho os 30 do mês.", "Mas todo dia é igual?", "Ah, não. De fim de semana não é 50, é 60". Então ali o cara vai fazendo uma conta com ele, mas vai muito do *feeling* do agente para estar ali. Como é que eu ganho escala com essa operação tendo, dependendo desse agente, usando esse processo, que ele é muito oneroso? Então acho que a dificuldade é muito isso, como é que eu consigo talvez aproveitar o processo tradicional de crédito para ganhar escala e informações de um público que elas não são positivas, ou são informações que às vezes eu não tenho no sistema tradicional de crédito (...) [para um sistema diferente] que é um *behavior* (...) um histórico de informação, ou que é de fato apontamentos de mercado, qualquer coisa assim, que de fato me ajuda a tomar uma decisão positiva, a gente não queria prejudicar esse cliente. Mas foi um aprendizado, foi *construção*, e eu acho que essa evolução que a gente está hoje, a gente conseguiu fazer a nossa adaptação no modelo tradicional, para não deixar de usar, que eu acho que é o core de qualquer operação financeira, esses modelos de política, mas muito adaptado para aquele público, pelo que eu tenho de informação dele, para onde ele está, para às vezes algumas clusterizações. Eu não posso tratar todo mundo igual, não posso tratar um público do sudeste igual ao do Nordeste. Então foi esse, acho que esse aprendizado, acho que foi essa dificuldade de construir isso aos poucos, de tentativa e erro, de teste, de mostrar que está dando certo. Acho que assim: "Confia em mim, deixa eu fazer desse jeito por um mês?", "eu fiz, deu certo?", "Deu". "Ah, agora vamos tentar mais um mês?". Eu acho que é essa *construção* não dá para você... que eu acho que não dá para fazer uma operação que você cresce de repente, abre todo o crédito, tira um monte de filtro, o que a gente vai ter? Daí a gente vai ter uma inadimplência grande. [A gerência] vai olhar e falar assim "Isso não se sustenta", fecha de novo. Era isso que a gente não queria. Então acho que a maior dificuldade foi mostrar que tinha potencial, mas aos poucos. Acho que se provando, mostrando que de fato a gente conseguiu entender esse tipo de público...Foi assim, o processo de transformação do microcrédito. Eu acho que está numa *continuum* assim, começou a... inclinar a curva ali de crescimento, eu acho que tem agora [a partir de 2018] grande potencial de fato, de a gente expandir essa operação, para [o] público que de fato é grupo de microcrédito. (AO-02)

O grupo ao qual a ex-coordenadora de política de crédito se refere é público da região Nordeste. De fato, ao longo das reuniões colegiadas do PMO que discutiram o início da reestruturação do Alfa Microcrédito, a expansão para o Nordeste era um assunto latente entre os colaboradores da unidade de Microcrédito há algum tempo antes de 2015. Assim esse tema foi colocado na pauta de discussões da reestruturação desse negócio. A mesma entrevistada relata como esse tema emergiu nas discussões e no trabalho de reestruturação do Alfa Microcrédito:

A gente trabalhava em áreas delimitadas. Então aqui em São Paulo a gente trabalhava muito nas regiões periféricas. Então onde tem favela, concentração de baixa renda, e tinha um agente para cada região dessas. A gente tinha uma área delimitada geograficamente e aí esse agente fica ali, e circulava lá dentro. Então ele é como se fosse representante do banco dentro dessa região. Ele fica conhecido da população, em grande parte dos casos ele mora ali naquela região ou perto (...) E toda vez que o cliente precisava de dinheiro, ele sabia que podia procurar ele, para investir num negócio, podia procurar ele. Então esse era o modelo. Só que chegou um momento que a gente começou a ver que isso não dava para sustentar, só alguém procurando o cliente, o agente. A gente começou a fazer lista de potencial, lista de propensão, a gente começou a entender quem eram os empreendedores da região. O MEI [figura jurídica do Microempreendedor Individual] começou a crescer bastante com microempreendedor individual, e o microempreendedor individual a gente tem uma lista, então eu consigo ter uma base, que a gente tem dos órgãos de registro. Então eu comecei a ver quem era e a gente começou... começar a melhorar e fomentar de fato a operação aqui e no Sudeste, que a gente trabalha São Paulo e Rio com esse tipo de lista potencial. Então começou a dar uma melhorada também. E foi onde a gente começou a ter espaço e começou muito a discussão do banco para migrar de região, por quê? O [Alfa] hoje, o microcrédito, a gente está expandindo de região. Mas quando estava na operação, até um ano atrás [até 2017], a gente estava só (...) [na] Grande São Paulo e Grande Rio. Como eu tenho que ter um agente para atender, se eu for atender o Brasil inteiro, eu tenho que ter praticamente um agente por cidade, ou mais do que isso, se a cidade for grande. Então, a gente começou a mostrar a operação, o potencial da operação para os executivos, começamos a mostrar que de fato só São Paulo e Rio talvez não é onde é o *core* desse negócio, é o *core* desse tipo de operação, e conseguimos levar a operação para o nordeste. Então a gente está desde (...) desse ano [2018] [em] Fortaleza e Campina Grande (AO-02)

Desse modo, provavelmente, um dos motivos que levou ao insucesso do plano anterior de expansão do Alfa Microcrédito, elaborado em 2011, foi que essa expansão se limitou ao Sudeste e Sul, excluindo-se a região Nordeste, onde o microcrédito tem mais potencial de crescimento,

devido às condições socioeconômicas da região, como explica um ex-gerente da unidade de microcrédito:

Então antigamente só ficava assim, nas grandes capitais do Sudeste, basicamente São Paulo e Rio, que são lugares que têm uma oferta de crédito massiva e muito fácil de ser alcançada pelo crédito. Então um cliente de baixa renda, o cliente de baixa renda não tem acesso, mas (...) ele pode não ter no banco tradicional, mas tem numa loja de conveniência, numa loja de departamento, ou pode ter um cartão de uma rede de posto de gasolina, vira crédito para ele. Quer dizer (...) o cara tem acesso. No Nordeste já é o contrário. O Nordeste é um lugar onde o acesso é muito limitado, as pessoas têm uma per capita entre 40 a 50% menor do que é no Sudeste e vivem em locais onde nem vale a pena para as empresas chegarem. Não são economicamente viáveis para algumas empresas chegarem, de crédito. Então nesse ambiente o microcrédito floresce muito mais rápido. (AO-04)

Esse processo de convencimento dos executivos não foi fácil porque envolveu uma certa resistência, desse modo, foi necessário realizar um trabalho de convencimento para mudar o modelo mental de atuação dos negócios do banco. Pois a corporação não tinha a prática de atuar em lugares onde não possuía experiência para fazer negócios, como explicam ex-colaboradores do Microcrédito que participaram dessas discussões:

(...) essa expansão para o Nordeste. Uma das grandes preocupações, principalmente quando a gente olha do banco em relação ao risco das suas operações, porque a inadimplência do Nordeste, para qualquer produto que seja, ela é pior do que o restante do Brasil, porque a renda é menor... então a gente sabe que a inadimplência lá, ela é bem pior. (AO-02)

Foi um trabalho muito forte feito durante... enquanto eu estava lá, tipo assim: onde o microcrédito tem que estar? Onde é que o cliente do microcrédito está? Vamos fazer o contrário, onde o microcrédito tem que estar? É onde o cliente do microcrédito está muitas vezes não é onde o banco quer. Então é uma coisa que... a gente levou (...) e essa provocação foi aceita, porque o pessoal foi para o Nordeste e falou "Olha, mesmo não tendo agência do [Alfa] próxima, tem que ter microcrédito. Porque precisa de crédito". Mudar um pouco o *mindset* do Alfa (...) que falava assim: "eu só vou ter cliente onde eu tenho agência" Não, você vai ter cliente onde o cliente está (...) [Para mudar esse *mindset*] a gente montou, a gente pegou informações demográficas de todos os estados do Brasil, fizemos algumas regressões em cima disso, pegamos dados do IBGE, dados do IPEA, outros dados que tinham disponíveis e, com base nas regressões, nós descobrimos quais

eram as variáveis que eram efetivamente correlacionadas com a oportunidade de ter mais cliente potencial para o microcrédito, para (...) definir mapas de calor de onde teria um potencial maior de microcrédito. Então isso é um exemplo de mudança estratégica e de local (...) mudança de onde é que o cliente está. (AO-04)

Desse modo, após essas discussões nas reuniões de tomada de decisão colegiadas que envolveram a necessidade de mudança de *mindset* do modo de fazer negócios do banco, os executivos e gerentes do Banco Alfa Ômega acabaram decidindo expandir as operações do Alfa Microcrédito, como ilustra ex-gerente do Microcrédito que liderou o PMO:

Então um pouco da ida pro Nordeste é com essa intenção. *Pô*, o microcrédito faz sentido em São Paulo e Rio, onde eu tenho populações que já são mais assistidas financeiramente? Onde eu tenho um mercado financeiro mais forte? Será que a gente deveria tentar ir pro Nordeste que lá é que o produto deveria dar mais certo? Por isso a gente se reposicionou indo pro Nordeste. (AO-01)

(...) no Nordeste a gente começou super recente... junho e julho [de 2018], como eu não tô lá eu estou acompanhando um pouco mais de longe, mas eu sei que foi nesses meses, não faz nem três meses que a operação nordeste... (AO-01)

Dessa maneira, a expansão para o Nordeste somente foi executada em meados de 2018, porém antes disso ocorreram diversas outras ações na reestruturação do Alfa Microcrédito. Em paralelo ao trabalho de preparar a expansão para o Nordeste, ocorreram os trabalhos de continuar a integrar as áreas não estratégicas do Microcrédito para as áreas especializadas na estrutura do Alfa Ômega; como também foi necessário reestruturar as atividades estratégicas que continuaram na área de Sustentabilidade.

As duas frentes de trabalho não foram fáceis. Em relação ao trabalho de integração das atividades não estratégicas do Microcrédito, dois profissionais do Alfa Microcrédito que se envolveram nessa frente de trabalho explicam como foi continuar esse processo de reestruturação por meio das reuniões de tomada de decisão colegiadas:

(...) a parte boa [de implementar um plano de mudança estratégica] é estar no banco grande, que tem capital para fazer isso. A parte difícil do assunto é porque você precisa mexer com muita gente para fazer isso acontecer. Você não consegue tomar uma decisão isolada. Então um exemplo, para você migrar uma área de estrutura que você tem no [Alfa], que é área do banco,

a negociação chega de 6 a 10 meses (...) eu vou dar um exemplo. Atendimento por telefone, certo? É o pessoal lá que atende quando o cliente liga perguntando do produto. Eu participei, assim, desde o começo até o final. Na hora que eu saí as pessoas estavam migrando para a área, foi por isso que durou 10 meses para acontecer, porque o banco é muito grande, é muita gente envolvida, muita governança. Pelo que eu entendi, na hora que eu entrei em contato com o pessoal, as coisas estão começando a ir para o lugar [no final de 2018], estão começando realmente a entrar no clima que era previsto. (AO-04)

Recentemente a gente fez *backoffice*, misturou o *backoffice* para uma área dentro do banco. Estamos fazendo agora [no final de 2018], esse movimento de central de atendimento. Então está finalizando esse processo agora. Começou em 2015, mas ele não é tão simples de fazer. Então a gente está finalizando agora, final de 2018, e fortalecendo cada vez mais produto e planejamento comercial, que é onde a gente vai conseguir estruturar agora o negócio para dentro de outras áreas do banco. Então agora (...) eu não quero ter esse negócio aqui dentro. Na verdade, eu quero estar o meu produto na esteira do banco, para que eu use a máquina do banco a meu favor. Irá distribuir o produto via as agências, distribuir o produto via os aplicativos do banco, entender quais são os públicos que hoje estão carentes de crédito, que pela política normal do banco a gente não dá crédito, mas pela política do microcrédito, por ser um dinheiro mais incentivado, eu consigo ser mais flexível. E o recurso dá para chegar lá de forma até mais barata, ou entender que ele tem... tem cliente que paga uma taxa de juros maior, que pode pagar uma de juros menor e o banco ainda ganha mais. E o dinheiro tem, cada um tem seu preço. Então essas coisas que a gente quer. A gente quer usar a máquina do banco a nosso favor para distribuir cada vez mais, ou seja, a gente começar a fazer chegar microcrédito lá em Manaus (...) porque hoje a gente fica limitado à nossa estrutura, e a gente quer utilizar a estrutura total do banco. Mas a gente não conseguiria fazer isso se a gente não tivesse concluído esse processo de internalização, enfim, que a gente chama de eficiência. Pegou a nossa máquina que era ineficiente e foi utilizar a máquina do banco. Por isso a gente hoje (...) concorda mais com a estratégia do negócio. (AO-04)

Desse modo, além desse processo de integração das áreas não estratégicas para as áreas especialistas na estrutura organizacional do Alfa Ômega, a reestruturação do Alfa Microcrédito envolveu uma segunda frente: a reestruturar as atividades estratégicas que continuaram na área de Sustentabilidade para adaptá-las ao novo modelo de negócios disruptivo que estava sendo discutido nas reuniões de tomada de decisão colegiada da corporação.

Um dos membros da equipe do Alfa Microcrédito que estava ativamente envolvido nessa reestruturação foi o entrevistado AO-03, ex-coordenador do Planejamento Comercial, que

começou a trabalhar no Banco Alfa Ômega em 2015, após ter trabalhado por vários anos no mercado de microcrédito no Nordeste. Esse profissional explica como ocorreu esse processo de reestruturação interna:

(...) na hora que a gente entendeu que todo o processo, o que é que deveria ir para as outras áreas, e a ex-gerente do Microcrédito UI-01 em tese que fez esse processo de migração, a gente teve que reestruturar o que é que ficava aqui dentro. Que pessoas tinham... que disciplinas tinham que estar dentro dessas caixas que ficavam, que pessoas deveriam estar, como é que a gente olha para o comercial e dava um novo formato de atuação para o comercial, olhando não só as pessoas, mas a maneira de atuação. A gente reescreveu todas as políticas. Então teve bastante coisa. A gente entendeu quais são os *gaps* que Sustentabilidade teria, o que microcrédito poderia ajudar em alguma medida, e a gente montou um plano estratégico de basicamente fazer um trabalho de resiliência. Onde a gente via que tinha baixa capacidade operacional, de operar mesmo a operação, a gente teve que revisar tudo. Aquilo que teve que terceirizar a gente terceirizou, aquilo que teve que voltar para o banco a gente voltou, e aquele que ficou com a gente, então teve toda uma revisão de atividades que dura muito tempo (...) a gente é gigante, o negócio [do banco] (...) A gente terminou isso basicamente final de 2017, começo de 2018 (...) Então assim, a parte da UI-01 foi como é que eu tiro a atividade daqui e jogo para lá? E a minha foi, das que estão aqui o que é que eu preciso rever? Reformular? Readequar? Repensar? Subscriver? E trazer gente que possa, tenha o skill e a capacidade de conduzir essas atividades. Eu vou te falar, o da UI-01 foi mais fácil, viu? (risos) Porque é mais fácil a gente trocar do que efetivamente você reconstruir. Então basicamente é assim, ela pegou uma casa e vendeu para outra pessoa. Eu peguei a mesma casa, tive que olhar o alicerce se aguentava o tamanho que a gente tinha, tive que passar mão de cal, pintar e não sei o que lá, e depois escolher as pessoas que vão morar nesta casa. E nem todo mundo quer vir morar dentro da casa, tem gente que quer e não vai se adaptar à casa. Então foi mais difícil, é mais difícil. (AO-03)

Ao longo desse processo de reestruturação interna das atividades estratégicas do Microcrédito que permaneceram na área de Sustentabilidade, duas iniciativas recentes do Banco Alfa Ômega contribuíram para a reestruturação do Alfa Microcrédito: Kaizen e Business Challenge. Em ambas as iniciativas existe um acompanhamento realizado por pessoas dedicadas a essas iniciativas. Em relação à gestão de projetos Kaizen, o coordenador do Planejamento Comercial relata como foi essa intervenção:

(...) tem os ambientes de Kaizen aqui no banco, tem contrato para Kaizen, no banco, onde você propõe o seu projeto, lá o Kaizen é muito focado em melhoramento de processo (AO-03)

(...) [Na qual] a gente fez uma reestruturação Kaizen (...) interna, que (...) [foi] a segunda reestruturação (...) a gente fez uma revisão operacional interna muito mais de fluxo (...) [de] estrutura, somente divisão de tarefas (...) (AO-03)

A segunda intervenção sofrida pelo Alfa Microcrédito para apoiar a reestruturação interna da unidade foi o Business Challenge, como explica o mesmo entrevistado:

Essa iniciativa partiu assim, a gente dentro da nossa andança dentro do banco, a gente viu que existe esse ambiente do BC [Business Challenge]. Você tem que propor lá o seu produto, o seu problema para dentro do BC, do Business Challenge, para que eles avaliem se faz sentido ou não. Então a gente levou isso para o superintendente, para o diretor, dizendo: "Tem essa alternativa aqui, de a gente ir lá com o BC envolver diversas áreas. E mais do que envolver diversas áreas, montar um plano (...) de curto, médio e longo prazo e ganhar sinergia e relevância dentro das áreas (...) Então acho que o Business Challenge foi bom para a gente revisitar os problemas do banco, fazer toda a jornada do agente, identificar diversas oportunidades. Claro, em algum momento, junto com a diretoria, estabelecer aquilo que era mais prioritário e que seria mais relevante para o negócio, e a partir disso a gente ganhou também sinergia com essas áreas, porque todas elas estavam ali presentes, foi com a *construção* a diversas mãos. Então não foi um processo assim, de foi o diretor que pediu, ou foi a gente que começou a fazer (...) não (...) a gente via essa oportunidade dentro do banco, um ambiente de discussão que a gente poderia olhar e focar. A gente levou isso para dentro da... do gestor, da liderança, da diretoria, que disse "Vai lá e faz". Porque, queira ou não queira, tem uma questão de mobilização de time, você precisa montar um time lá dedicado, e isso queira ou não queira atrapalha o dia a dia um pouco do negócio. (AO-03)

(...) agora em 2018 a gente fez um redesenho, pensando estrategicamente a gente fez um *business challenge* (...) de 45 dias, onde a gente mapeou oportunidades internas e externas. E aí, a partir disso é que a gente pauta os próximos dois anos. (AO-03)

Por isso que a gente fez o *challenge* aqui para poder definir: "Bom. Agora eu já tenho uma equipe, já tenho uma esteira, agora eu quero saber é para onde é que eu vou". Aí você junta uma galera gigantesca de todas as áreas do banco para ver isso. 53 áreas que participaram, mais de 100 pessoas, não todo mundo ao mesmo tempo, mas revisando. Então a gente olhou para oportunidades

dentro e fora do banco. Parceiros externos, parceiros internos, modelos de negócio, concorrência, então a gente fez um apanhado de tudo isso, fez um planejamento estratégico, aprovou no CA. (AO-03)

Desse modo, a equipe que colaboradores do Banco Alfa Ômega que participaram do Business Challenge formularam o novo planejamento estratégico do Alfa Microcrédito, fortalecendo suas atividades com as áreas do banco e alinhando suas estratégias com as novas diretrizes estratégicas de transformação do Alfa Ômega. Esse plano deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração ante de ser implementado, como explica o ex-coordenador de Planejamento Comercial da unidade de microcrédito:

Então a gente deu uma parada agora para planejar os próximos dois anos, mas já está definindo quais são as prioridades ou as diretrizes prioritárias. A gente deve fechar lá em janeiro, apresentar para o Conselho Administrativo e aí a partir disso a gente tem mais dois anos para atuar. Mas temos lá esse que não dá mais para a gente trabalhar só com esse determinado público. Só tem um modelo de atuação. A gente tem que ter mais modelos, mais público e uma escala muito mais gigantesca do que a gente tem hoje. A grande questão é quanto tempo a gente demora para fazer isso, um ano, dois, três anos. É aquela questão, a velocidade vai dizer como é que o esforço voltado à dedicação e engajamento que o banco dá para isso. Quando eu digo banco, não é a nossa vice-presidente, são todos os diretores, superintendentes que envolvem esse banco. Mas todo mundo tem a sua prioridade aqui. Um vice-presidente fala uma coisa, não quer dizer que todo mundo diz amém e todo mundo faz. Tem que conquistar as pessoas, convencer as pessoas, cruzar meta, para que daí a gente consiga avançar no negócio. Mas só em termos de cenário, mercado apontando para isso, concorrentes apontando para isso, seja [outros bancos], e tudo aquilo que eu te falei do empreendedorismo, isso já facilita, tem naturalmente as coisas... já existe uma cobrança natural. Quando ninguém está fazendo nada e a gente é o pioneiro, você larga na frente, mas também na velocidade você que determina. Quando já tem gente fazendo, você tem que correr um pouco atrás para passar na frente deles. Então eu acho que é um pouco disso aqui que a gente quer testar em 2019-2018. Mas tem muito mais coisas por trás, que nem tudo eu posso dizer. (AO-03)

Por isso a gente hoje (...) concorda mais com a estratégia do negócio. E com nossa vice-presidente muito dedicada. No ano de 2019 ela já sinalizou assim, a nossa prioridade máxima de microcrédito para o ano que vem, para que a gente consiga fazer esse negócio ganhar o tamanho da importância que ele é. Ele já é importante, vamos fazer que ele tenha o tamanho da importância que ele é, até para o banco se posicionar muito fortemente para os concorrentes que estão toda

hora no mercado. A gente sempre diz assim, que como é a nossa máquina, como o banco é muito grande, a nossa velocidade nem sempre acompanha. Então a gente demora para colocar o carro na rua, mas quando a gente coloca geralmente é melhor do que os demais, ou pelo menos muito competitivo. Então a gente está demorando um pouco mais, mas vai chegar o momento em que a gente vai ter, você vai ouvir muito do microcrédito no mercado. Acho que 2019 (...) a gente... faz em 2019, mas a gente começa a dizer para o mercado o que a gente está fazendo a partir de 2020, [por]que as coisas nem sempre andam com a mesma velocidade. (AO-03)

Linha do Tempo com Eventos Importantes – Alfa Microcrédito

5.2 ANALISANDO COMO AS GRANDES EMPRESAS UTILIZAM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA DESENVOLVER CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE

Nessa seção são apresentadas as análises que comparam os três casos de grandes empresas que desenvolveram capacidades híbridas com a base da pirâmide por meio de suas Capacidades Dinâmicas. Primeiramente, mostra-se a análise cruzada dos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas com a base da pirâmide. Em seguida, é apresentado o conceito de “virada na hibridização”, que emergiu ao longo da análise cruzada dos casos dessa tese.

Por fim, é realizada a proposição de um modelo teórico que analisa como funcionam as Capacidades Dinâmicas das empresas que desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide. Todavia, argumenta-se que essa proposição de modelo teórico analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento de qualquer tipo capacidades operacionais em qualquer contexto, não apenas as capacidades híbridas com a BOP estudadas nessa tese. Pois é possível realizar a generalização teórica do modelo conceitual proposto.

5.1.4 Análise Cruzada dos Casos de Desenvolvimento de Inciativas Híbridas com a Base da Pirâmide Realizados por Grandes Empresas

Nessa seção é apresentada a análise cruzada dos três casos de grandes empresas que desenvolvem iniciativas híbridas com a base da pirâmide no Brasil. Os três casos pesquisados nessa tese foram: o negócio inclusivo Kiteiras da Danone, a unidade Alfa Microcrédito do banco Alfa Ômega e os programas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis desenvolvidos e gerenciados pelos responsáveis pela gestão pós-consumo da Tetra Pak.

Todos os três casos de iniciativas híbridas definiram como público-alvo pessoas da base da pirâmide. O público-alvo da iniciativa híbrida da Tetra Pak são cooperativas de catadores de materiais recicláveis, que são constituídas por pessoas de baixa renda (Brasil, 2010). O público-alvo do Kiteiras são pessoas, principalmente mulheres, que vivem em comunidades menos favorecidas.

O público-alvo do Alfa Microcrédito são microempreendedores com negócios em comunidades de baixa renda, embora a unidade esteja planejando ampliar sua atuação para também atender empreendedores sem acesso às ofertas tradicionais de crédito das instituições financeiras.

Todos os três casos dessa tese são considerados iniciativas híbridas, pois elas possuem tanto objetivos econômicos/estratégicos quanto objetivos sociais, conforme afirma a literatura sobre hibridismo organizacional (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2012). O objetivo estratégico da Danone no Kiteiras é desenvolver um novo canal de vendas nas comunidades de baixa renda, que não são alcançadas pelos canais do varejo tradicional. Como também o objetivo econômico desse negócio inclusivo é gerar lucros para a Danone, porém com uma margem menor do que os negócios usuais da companhia.

Os objetivos sociais do Kiteiras são gerar o empoderamento das mulheres que vivem nas comunidades de baixa renda por meio do fomento ao empreendedorismo dessas mulheres, e difundir informações sobre saúde e alimentação saudável nas comunidades de baixa renda onde vivem essas mulheres.

O objetivo estratégico da Tetra Pak ao desenvolver programas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Brasil é implementar a estratégia global da companhia de reciclar suas embalagens longa vida. Essa estratégia é executada pelos colaboradores responsáveis pelas atividades de gestão pós-consumo da área de Sustentabilidade da Tetra Pak.

O objetivo econômico dessa iniciativa híbrida da Tetra Pak é otimizar o orçamento destinado às atividades de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, porque esses investimentos sociais são embutidos no custo de venda das embalagens longa vida da Tetra Pak no Brasil. O objetivo social dessa iniciativa híbrida da Tetra Pak é apoiar o desenvolvimento das cooperativas de catadores de materiais recicláveis por meio de treinamentos e capacitações que contribuam com a sustentabilidade dessas entidades.

O objetivo estratégico do banco Alfa Ômega ao possuir uma unidade de microcrédito é obter ganhos de reputação, pois uma das estratégias de diferenciação do banco é realizar ações socioambientais, como conceder microcréditos, que são valorizadas pelos seus *stakeholders* nacionais e internacionais.

Já o objetivo econômico do Alfa Microcrédito é remunerar o capital disponível na exigibilidade direcionada para concessão de microcréditos (2% dos depósitos compulsórios), pois as instituições financeiras que não utilizam essa exigibilidade para conceder microcréditos não ganham nenhuma remuneração sobre esse capital, conforme regulamentação do BACEN (Brasil, 2018). Contudo, até 2015, a rentabilidade do Alfa Microcrédito era bem inferior em relação aos demais negócios financeiros do Alfa Ômega; como também os empréstimos dessa unidade eram mais arriscados do que os demais empréstimos da instituição.

Todavia, desde 2015, o Banco Alfa Ômega está realizando diversas mudanças no Alfa Microcrédito para alinhá-lo às suas estratégias corporativas. Essas mudanças resultaram na identificação da oportunidade inexplorada de conceder crédito para clientes não assistidos pelas instituições financeiras por meio de um modelo de negócios que gere lucro compatível com os negócios tradicionais do Alfa Ômega.

O objetivo social inicial do Alfa Microcrédito era fomentar apenas o microempreendedorismo em comunidades de baixa renda; porém, a partir das mudanças implementadas a partir de 2015, esse objetivo social foi ampliado para fomentar o empreendedorismo de diversos públicos não atendidos pelo mercado financeiro como as mulheres, jovens e empreendedores sociais. Esse objetivo social está alinhado com o propósito recém anunciado do Banco Alfa Ômega de fomentar o poder de transformação das pessoas.

A respeito da relação das iniciativas híbridas com os negócios principais das grandes empresas, o Kiteiras e o Alfa Microcrédito são negócios híbridos baseados em modelos de negócios usuais das grandes empresas que os operam. O modelo de microdistribuição inclusiva do Kiteiras é uma adaptação do modelo de negócios de produção e venda de iogurtes da Danone para as comunidades de baixa renda.

Ao passo que o Alfa Microcrédito é uma adaptação do modelo de concessão de empréstimos do Banco Alfa Ômega para os microempreendedores de baixa renda e, mais recentemente, para clientes não assistidos pelas instituições financeiras que concedem crédito.

Já os programas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis da Tetra Pak não são baseados em nenhum modelo de negócios da companhia, embora eles estejam contidos na cadeia de valor da Tetra Pak. Pois as atividades de apoio a essas cooperativas são realizadas para garantir a reciclagem das embalagens longa vida da empresa.

Em todos os três casos de iniciativas híbridas foram encontradas características de cocriação de produtos ou serviços *com* a base da pirâmide, conforme a nova perspectiva da literatura BOP, na qual é preconizado que as empresas devem se envolver *com* as comunidades na base da pirâmide ao cocriar produtos ou serviços para gerar valor mútuo tanto para as empresas quanto para as comunidades (London et al., 2010; London & Hart, 2011).

Para desenvolver o negócio inclusivo Kiteiras, a Danone realizou uma cogestão com ONGs que conhecem a realidade das mulheres de baixa renda no Brasil, como também cedeu poder nessa cogestão ao estabelecer que alguma dessas organizações sociais administrasse o orçamento do projeto de desenvolvimento do Kiteiras.

Desse modo, a Danone foi capaz de desenvolver um modelo de negócio lucrativo mais adequado para as necessidades do seu público da base da pirâmide; como também, o modelo de negócios do Kiteiras gera renda para mulheres que exercem as funções de kiteiras (revendedoras dos kits de produtos Danone) e madrinhas (supervisoras e orientadoras das kiteiras).

No negócio híbrido Alfa Microcrédito, existem duas características de cocriação com a base da pirâmide: (1) a oferta do microcrédito é realizada por agentes oriundos das comunidades de baixa renda, o que permite um atendimento mais adequado para os microempreendedores das comunidades de baixa renda; (2) a participação dos clientes no desenvolvimento ou melhoria dos produtos/serviços por meio da escuta ativa das sugestões dos usuários dos produtos/serviços da unidade.

Por fim, a cocriação com a base da pirâmide na iniciativa híbrida da Tetra Pak ocorre por meio do trabalho dos consultores de campo que visitam cooperativas de catadores de materiais recicláveis para identificar suas demandas, que são passadas para a equipe da área de Sustentabilidade da Tetra Pak. Desse modo, com base nessas informações, a equipe da Tetra Pak desenvolve treinamentos e capacitações adequados para as necessidades das cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Na tabela 4, pode-se observar a síntese da análise cruzada dos três casos pesquisados de desenvolvimento de iniciativas híbridas com a BOP.

Tabela 4 - Análise cruzada dos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas com a BOP

Grande empresa	Danone	Alfa Ômega	Tetra Pak
Iniciativa híbrida com a base da pirâmide	Kiteiras	Alfa Microcrédito	Gestão Pós-consumo: Apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis
Modelo da iniciativa híbrida	Modelo de negócio inclusivo de microdistribuição	Modelo de negócio inclusivo de microcrédito (antes) Modelo de negócio lucrativo com propósito (atual)	Programas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis desenvolvidos pelos responsáveis pela gestão pós-consumo
Público-alvo	Pessoas em situação de vulnerabilidade que vivem em comunidades menos favorecidas	Microempreendedores em comunidades de baixa renda Empreendedores sem acesso ao mercado de crédito (novo)	Cooperativas de catadores de materiais recicláveis
Objetivos econômicos/estratégicos	Desenvolver novo canal de vendas Gerar margem de lucro menor do que os negócios tradicionais	Utilizar exigibilidade destinada ao microcrédito pelo BACEN Obter ganhos de reputação Explorar oportunidade e gerar lucro compatível com os negócios tradicionais (novo)	Implementar estratégia global de reciclagem das embalagens longa vida Otimização do orçamento da iniciativa, pois esse investimento social é considerado custo de venda
Objetivos sociais	Gerar empoderamento das mulheres de baixa renda por meio do fomento do empreendedorismo Difundir informações sobre saúde e alimentação saudável nas comunidades de baixa renda	Fomentar empreendedorismo de baixa renda e em outros públicos não atendidos pelo mercado financeiro	Apoiar o desenvolvimento das cooperativas de catadores de materiais recicláveis
Relação com os negócios principais da empresa	Adaptação do modelo de negócios tradicional	Adaptação do modelo de negócios tradicional	Envolve a cadeia de valor
Cocriação com a base da pirâmide	Cogestão do desenvolvimento do Kiteiras incluiu ONGs que conhecem a realidade das mulheres de baixa renda Inclusão de mulheres de baixa renda no modelo de negócios (madrinhas e kiteiras)	Oferta do microcrédito é realizada por agentes oriundos das comunidades de baixa renda Inclusão da opinião dos clientes no desenvolvimento ou melhoria dos produtos	Desenvolvimento das capacitações para as cooperativas é realizado com base nas demandas desses grupos, que são identificadas pelos consultores de campo

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1 Virada na Hibridização nas Iniciativa Híbridas das Grandes Empresas

A “virada na hibridização” é um conceito que emergiu ao longo da análise cruzada dos estudos de casos, principalmente por meio da comparação das análises das narrativas dos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas em grandes empresas. Ao se analisar esses três casos, foi possível constatar que houve um ponto de inflexão no desempenho operacional das iniciativas híbridas, ou seja, na capacidade híbrida de operar essas iniciativas híbridas.

Esse ponto de inflexão foi definido como “virada na hibridização” porque ele se refere a algum evento que permitiu melhorar o estado inadequado do hibridismo das três iniciativas pesquisadas. Desse modo, a “virada na hibridização” foi um evento que desencadeou um processo em que algum aspecto (econômico ou social) que estava mais forte foi enfraquecido e o aspecto oposto (econômico ou social) que estava enfraquecido se fortaleceu. Com efeito, essa mudança no hibridismo dos aspectos econômicos e sociais melhorou o desempenho da capacidade híbrida de operar a iniciativa híbrida, o que favoreceu o sucesso no seu desenvolvimento.

No caso da Tetra Pak, a virada na hibridização foi o evento, ocorrido em 2007, em que a subsidiária brasileira da companhia adaptou a política da sua matriz de internalizar o custo da reciclagem das embalagens longa vida como um item do custo de venda dessas embalagens. A adaptação ao contexto brasileiro foi que esse custo seria composto pelos investimentos em ações de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Dessa maneira, após esse evento que marcou a virada na hibridização da iniciativa híbrida da Tetra Pak, houve um grande planejamento para decidir quais tipos de apoio que a companhia poderia contribuir para o desenvolvimento das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, porém essas atividades de apoio deveriam estar atreladas à estratégia ambiental da empresa de aumentar a taxa de reciclagem das suas embalagens longa vida. A partir desse planejamento, os gestores da Tetra Pak identificaram a necessidade de treinar e capacitar os membros dessas cooperativas com a finalidade de melhorar a produtividade da triagem de material reciclável dessas entidades.

Esse alinhamento da iniciativa híbrida com a estratégia empresarial da Tetra Pak aumentou a credibilidade das iniciativas de apoio às cooperativas entre os colaboradores das áreas de negócios da companhia. Pois, antes dessa virada na hibridização, o apoio da empresa a essas cooperativas era visto como ações sociais de filantropia empresarial, como doações de telhas para melhorar a infraestrutura física das cooperativas, que não tinham relação com os negócios da Tetra Pak.

Como consequência da virada na hibridização da sua iniciativa híbrida, a Tetra Pak aumentou o orçamento para os investimentos em iniciativas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis; como também esses investimentos se tornaram contínuos, pois eles estavam incluídos no orçamento anual da companhia.

Desse modo, no caso da iniciativa híbrida da Tetra Pak, os aspectos sociais, como doações de cunho filantrópico, estavam mais acentuados, o que prejudicava os aspectos econômicos como o planejamento e a realização de investimentos contínuos nas atividades de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Assim a virada na hibridização da iniciativa híbrida da Tetra Pak abrandou a ênfase exclusiva em aspectos sociais ao passar a considerar também aspectos econômicos.

No caso da iniciativa híbrida da Danone, a virada na hibridização foi a inclusão de uma gerente da área de Sustentabilidade na liderança da cogestão do Kiteiras, pois anteriormente a liderança estava somente sob responsabilidade de gerentes da área Comercial da companhia. Antes da virada na sua hibridização, o Kiteiras enfrentava muitas dificuldades para se desenvolver e crescer. Uma das causas críticas para essas dificuldades era que os gerentes da área de vendas não tinham competências e motivação adequadas para gerenciar sozinho os relacionamentos e atividades da cocriação do Kiteiras com as ONGs e demais organizações sociais.

Essa não adequação das competências e motivação dos profissionais da área Comercial da Danone para liderar a cogestão do desenvolvimento do Kiteiras com as ONGs ocorreu porque esses profissionais estão habituados com os processos organizacionais, sistemas de recompensas e modelos mentais vigentes na maioria das empresas privadas, que sobrepõem os aspectos econômicos aos aspectos sociais (Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2012; Olsen & Boxenbaum, 2009).

Desse modo, os profissionais da área Comercial da Danone enfatizavam aspectos econômicos da iniciativa híbrida como a eficiência na utilização dos recursos do orçamento do projeto de desenvolvimento do Kiteiras e as atividades para aumentar as vendas dos kits de produtos da empresa nas comunidades de baixa renda. Ao passo que os profissionais das ONGs e demais organizações sociais valorizam mais os aspectos sociais do que os aspectos econômicos (Battilana et al., 2012; Parmigiani & Rivera-Santos, 2015), como os treinamentos e capacitações das mulheres de baixa renda que participavam do negócio inclusivo.

Com efeito, essas diferenças na valorização dos aspectos econômicos e sociais entre os profissionais da área de vendas da Danone e os profissionais das organizações sociais geraram

diversas tensões no trabalho da equipe executora da cocriação do Kiteiras, o *core team*. Essas tensões atrapalharam o desenvolvimento construtivo desse negócio inclusivo, pois prejudicou a coesão do trabalho coletivo da equipe do *core team* para desenvolver um negócio híbrido, voltado para mulheres moradoras de comunidades de baixa renda, que combinasse aspectos econômicos e sociais.

A partir da virada na hibridização no desenvolvimento do Kiteiras, as gerentes de Sustentabilidade passaram a organizar melhor as atividades da gestão de cocriação do Kiteiras; mas também elas começaram a exercer o papel de tradutora da linguagem corporativa para as ONGs e da linguagem da inclusão social para a empresa. Essas profissionais de Sustentabilidade da Danone puderam realizar essas mudanças na cogestão do desenvolvimento do Kiteiras porque elas também tinham motivação para valorizar os aspectos sociais envolvidos nesse negócio inclusivo.

Desse modo, por meio do papel exercido pelas colíderes oriundas da área de Sustentabilidade de integrar e traduzir os aspectos econômicos e sociais no desenvolvimento do Kiteiras, começou a surgir uma coesão na equipe do *core team*. Assim essa coesão entre os profissionais da Danone e os profissionais das ONGs possibilitou que o *core team* desenvolvesse várias atividades para melhorar o desempenho do modelo de negócios do Kiteiras por meio de uma mentalidade “mais social” da coliderança das profissionais da área de Sustentabilidade.

Como resultado dessa virada na hibridização do Kiteiras, a equipe de cocriação conseguiu construir um modelo de negócios inclusivo que gera impacto social para vários atores nas comunidades de baixa renda, mas que também busca ser lucrativo. Como também o Kiteiras presenciou um crescimento impressionante a partir da virada na sua hibridização.

Assim, no caso Kiteiras, inicialmente os aspectos econômicos, como a eficiência na utilização dos recursos do orçamento do desenvolvimento dessa iniciativa e os esforços para aumentar as vendas dos kits de produtos, estavam mais acentuados do que os aspectos sociais, como os treinamentos e as capacitações das revendedoras de baixa renda que participavam desse negócio inclusivo. A virada na hibridização do Kiteiras permitiu a construção de um modelo inovador de negócio híbrido que se aproxima do modelo híbrido ideal, no qual os aspectos econômicos e sociais estão equilibrados (Battilana et al., 2012).

No caso do Alfa Microcrédito no período pós-fusão entre os bancos Alfa e Ômega²⁰, a virada na hibridização não ocorreu apenas em um evento específico, pois ela aconteceu por meio de alguns eventos durante o período de reestruturação da unidade entre 2015 e 2018. Pois nesse período foram tomadas decisões e realizadas ações para integrar algumas das atividades dessa unidade para a estrutura organizacional do Alfa Ômega.

Antes da virada na hibridização, a unidade de microcrédito estava apartada da estrutura de negócios e operações do banco; pois o Alfa Microcrédito era operado como se fosse um “mini banco” que fazia diversas atividades por conta própria, mas com desempenho inferior ao desempenho médio do Alfa Ômega. O Alfa Microcrédito somente era mantido porque o Banco Alfa Ômega obtinha (e ainda obtém) ganhos de reputação e imagem ao realizar a concessão de microcréditos, como a obtenção de pontos no Dow Jones Sustainability Index.

A virada na hibridização da unidade de microcrédito foi desencadeada, em 2015, pela provocação de um ex-diretor do Varejo a gerentes do Banco Alfa Ômega para que eles desenvolvessem um modelo de negócios com carteira de empréstimos mais rentável, melhorando suas políticas e práticas de concessão crédito. Com a finalidade de desenvolver um modelo de negócios inovador para o Alfa Microcrédito se alinhar com as novas estratégias corporativas do Banco Alfa Ômega de digitalização dos serviços e ampliação da base de clientes.

Após essa provocação do ex-diretor do Varejo, os gerentes do Alfa Microcrédito criaram uma estrutura temporária de gestão de projetos, PMO, para planejar e organizar atividades de trabalho com profissionais e gerentes das áreas de negócios e operações do Banco Alfa Ômega a fim de decidirem como integrar a unidade de microcrédito à estrutura organizacional do banco.

Uma das atividades principais eram reuniões de discussões entre os envolvidos na mudança estratégica do Alfa Microcrédito, pois a tomada de decisões no Banco Alfa Ômega realizada por diversos comitês colegiados com pessoas de várias áreas e hierarquias do banco. Os envolvidos

²⁰ A análise da virada na hibridização do Alfa Microcrédito é restrita ao período pós-fusão entre os bancos Alfa e Ômega, ocorrida no final da década de 2000, porque não se conseguiu coletar dados mais granulares sobre o período em que a unidade de microcrédito estava alocada no Ômega antes da fusão desse banco com o Alfa. Apurou-se que a Microcredit, nome da unidade até 2011, passou por duas fases entre 2003 e 2008 (Filho & Paro, 2013). Na primeira fase, entre 2003 e 2006, a Microcredit tinha um modelo de negócios baseado na concessão de microcrédito direcionado ao consumo (Filho & Paro, 2013). Ao passo que na segunda fase, entre 2006 e 2008, foi realizada uma revisão total nesse modelo de negócios inicial, reposicionando-o para um modelo de microcrédito orientado ao microempreendedor (Filho & Paro, 2013). Desse modo, é possível observar que ocorreu uma virada na hibridização da unidade no período pré-fusão entre Alfa e Ômega, pois na primeira fase havia mais ênfase nos aspectos econômicos ao se conceder microcrédito apenas para consumo, mas em 2006 houve uma mudança estratégica na qual a unidade passou a conceder microcrédito para microempreendedores com a finalidade de melhorar seus micronegócios, conforme a filosofia do Microcrédito concebida por Yunus (1999) (IU-03). Apesar dessa evidência a respeito da existência de uma virada na hibridização na Microcredit no período pré-fusão Alfa e Ômega, não foi possível coletar dados mais granulares sobre como esse processo ocorreu.

nessas atividades precisaram de quase um ano para tomarem as decisões sobre como reposicionar o Alfa Microcrédito de acordo com as estratégias e estruturas corporativas do Alfa Ômega.

Esse tempo foi superior ao tempo usual das tomadas de decisões do Banco Alfa Ômega porque os profissionais da instituição financeira tiveram que conciliar a necessidade de definir um modelo de negócios eficiente que pudesse obter uma rentabilidade similar à rentabilidade dos outros negócios do banco com o desejo de preservar filosofia de fomento ao empreendedorismo de populações de baixa renda.

A solução encontrada no final dessas discussões foi manter as atividades de Produto do Microcrédito (estratégia), Comercial e Planejamento Comercial apartadas da estrutura de negócios e operações do Alfa Ômega, pois elas definem e executam a estratégia de fomento ao empreendedorismo do microcrédito. Ao passo que foi decidido que as demais atividades da unidade seriam transferidas para as respectivas áreas especialistas do banco, como Política de Crédito, Crédito e Cobrança, central de atendimento e *backoffice*, etc.

Para implementar essa redefinição do modelo de negócios do Alfa Microcrédito, foram necessárias outras frentes de trabalho que envolveram discussões dos profissionais da unidade com profissionais de outras áreas do Alfa Ômega: (1) implementação da transferência das atividades de apoio do Microcrédito para as respectivas áreas especialistas do banco; (2) reestruturação das atividades que permaneceram apartadas da estrutura organizacional do banco para torná-las mais eficientes (o que envolveu chamar profissionais de outras áreas do banco para trabalharem no Alfa Microcrédito) e (3) aplicação de um Business Challenge que identificou oportunidades de negócios e elaborou um novo planejamento estratégico para a unidade de microcrédito.

Desse modo, no caso Alfa Microcrédito no período pós-fusão Alfa e Ômega antes de 2015, os aspectos econômicos, como rentabilidade dos empréstimos e lucratividade da operação, eram subestimados pela alta administração do banco porque os aspectos sociais dessa unidade geravam ganhos de reputação relevantes para a estratégia de diferenciação do Alfa Ômega. A partir de 2015, com o início da virada na hibridização do Alfa Microcrédito, está ocorrendo um trabalho de fortalecimento dos aspectos econômicos dessa iniciativa híbrida para que ela obtenha desempenho econômico similar aos demais negócios do Alfa Ômega.

A Figura 9 ilustra a virada na hibridização dos três casos de grandes empresas que desenvolvem iniciativas híbridas com a base da pirâmide. Nessa figura os triângulos, destacados pelo retângulo em posição vertical, mostram o momento que iniciou o processo da virada na hibridização dos casos pesquisados. Na Figura 9, também é possível visualizar a mudança no

fortalecimento (ou enfraquecimento) dos aspectos econômicos e aspectos sociais ao longo do desenvolvimento do hibridismo das três iniciativas híbridas com a base da pirâmide.

Figura 9 - Virada na hibridização dos casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 9 ilustra que em cada caso pesquisado ocorreu uma mudança exclusiva no fortalecimento (ou enfraquecimento) dos aspectos econômicos e sociais ao longo do desenvolvimento das iniciativas híbridas com a base na pirâmide, ou seja, a virada na hibridização ocorreu de uma maneira diferente nos três casos. Desse modo, os bons resultados gerados pela virada na hibridização dos três casos de iniciativas híbridas evidenciam que não há um tipo ideal de valorização dos aspectos econômicos e/ou sociais para o sucesso dessas iniciativas híbridas.

Nos três casos pesquisados, a melhoria no desempenho da iniciativa híbrida provocada pela virada na hibridização ocorreu devido às mudanças realizadas para adequar às iniciativas híbridas ao ambiente organizacional (Banco Alfa Ômega e Tetra Pak) ou ao ambiente interorganizacional (cocriação Danone-ONGs).

Nos casos das iniciativas híbridas do Banco Alfa Ômega e da Tetra Pak, a virada na hibridização foi um evento que permitiu o alinhamento dos objetivos dessas iniciativas híbridas com as estratégias de negócios das suas companhias. A virada na hibridização do apoio às

cooperativas de catadores de materiais recicláveis da Tetra Pak se referiu ao alinhamento dessa iniciativa híbrida com a estratégia de internalização dos custos da reciclagem das embalagens longa vida da Tetra Pak. A virada na hibridização do Alfa Microcrédito, no período pós-fusão Alfa e Ômega, iniciou-se com a intenção de integrar essa unidade às novas estratégias de transformação digital e de ampliação da base de clientes do Alfa Ômega.

Ao passo que, no caso da iniciativa híbrida da Danone, a virada na hibridização não envolveu nenhuma ação para promover o alinhamento do Kiteiras às estratégias empresariais da Danone, pois o propósito do desenvolvimento desse negócio inclusivo sempre esteve alinhado com as diretrizes estratégicas da Danone, sintetizadas na sua missão de “levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas possível”.

Esse alinhamento, desde o início do Kiteiras, entre os objetivos do Kiteiras e as estratégias corporativas da Danone pode explicar porque a companhia decidiu que a liderança da cogestão do desenvolvimento do Kiteiras fosse inicialmente exercida somente por gerentes da sua área Comercial. Essa decisão pode ter sido tomada porque a companhia subestimou às dificuldades de realizar a cocriação de um projeto de desenvolvimento de negócio inclusivo com organizações sociais (DN-06), porque as grandes empresas geralmente não possuem experiências de trabalho conjunto com esses *stakeholders* “sociais” (Rivera-Santos & Rufín, 2010; Rivera-Santos et al., 2012).

Com efeito, a liderança da cogestão do desenvolvimento do Kiteiras ser unicamente exercida por gerentes da área Comercial da Danone acabou se tornando uma das causas pelas dificuldades iniciais no desenvolvimento desse negócio inclusivo. Ao longo do processo para reverter essa situação, a virada na hibridização do Kiteiras consistiu na transferência de algumas funções de liderança da cogestão dessa iniciativa que estava sob responsabilidade de gerentes da área Comercial para gerentes alocados na área de Sustentabilidade da Danone. Desse modo, os gerentes das áreas Comercial e de Sustentabilidade passaram a coliderar conjuntamente o Kiteiras.

O conceito de virada na hibridização é crítico para o presente estudo, pois ele contribui para o entendimento dos processos relativos ao desenvolvimento das capacidades híbridas das três iniciativas híbridas pesquisadas. Por isso esse conceito é mencionado diversas vezes nas próximas seções dessa tese.

O conceito de virada na hibridização criado nessa tese se assemelha ao conceito de *turning point* (ponto de inflexão), utilizado em estudos processuais que levam em conta a passagem do tempo (Abbott, 2001; Turcan, 2013). Segundo Abbott (2001), um *turning point* ou ponto de

inflexão interrompe um processo com padrões regulares ao mudar a trajetória desse processo para uma nova direção diferente dos padrões anteriores.

Desse modo, o que distingue um ponto de inflexão de um pequeno desvio de trajeto é a passagem de tempo suficiente no novo trajeto de tal modo que se torna evidente que a direção do processo mudou de fato (Abbott, 2001). Com efeito, *turning points* ou pontos de inflexão somente podem ser estudados *a posteriori*, ou seja, por meio de métodos de pesquisa que resgatam o passado (Abbott, 2001).

Na presente tese, o conceito de virada na hibridização se refere a um ponto de inflexão que mudou (fortaleceu ou enfraqueceu) os aspectos econômicos e os aspectos sociais das iniciativas híbridas com a BOP. Essa mudança gerada pelo ponto de inflexão melhorou o desempenho dessas iniciativas, desse modo, a virada na hibridização é considerada um marco no desenvolvimento das iniciativas híbridas pesquisadas.

Como a virada na hibridização dos casos pesquisados ocorreram há alguns anos, como pode ser visto na Figura 9, constatou-se que a mudança gerada por esse ponto de inflexão na hibridização das três iniciativas híbridas ainda é duradoura. Embora a virada na hibridização do Alfa Microcrédito foi a mais complexa dos três casos pesquisados, pois ela envolveu diversas iniciativas realizadas entre 2015 e 2018, há indícios de que ela seja duradoura, ou seja, que não ocorra uma reversão na virada na hibridização desse caso. Pois a alta administração do Alfa Ômega, especificamente uma vice-presidente da instituição está bem envolvida com a reelaboração da estratégia da unidade, como também a virada na hibridização tornou o Alfa Microcrédito mais integrado às estratégias e negócios do banco.

Para Abbott (2001), um *turning point* envolve dois pontos no tempo, antes e depois da inflexão de algum processo social. Por isso que os métodos que analisam narrativas são os mais adequados para identificar e analisar pontos de inflexões em processos sociais (Abbott, 2001).

De fato, a criação do conceito de “virada na hibridização” que emergiu ao longo da análise cruzada dos casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas com a BOP somente foi possível devido à análise narrativa de cada caso pesquisado, que foi realizada antes da análise cruzada dos casos ²¹.

²¹ O emprego do método de análise narrativa nessa tese foi feito antes do autor ter ciência dessa sugestão de pesquisa feita por Abbott (2001). De fato, o autor somente soube dessa recomendação na etapa final da elaboração da presente tese ao buscar referências na literatura para embasar a criação do conceito de “virada na hibridização”, conforme a recomendação para estudos que criam teorias ou conceitos (Eisenhardt, 1989).

O conceito de *turning point* tem sua origem na Sociologia (Abbott, 2001), mas ele já foi empregado em outras disciplinas como Criminologia, Ciências da Saúde. Desenvolvimento Individual e Familiar, Ciência Política e Econômica aplicada (Abbott, 2001; Turcan, 2013). No campo da Administração, é escasso o uso do conceito de *turning point* (Turcan, 2013). Com efeito, tentou-se encontrar alguma pesquisa sobre ponto de inflexão (*turning point*) e virada na hibridização na literatura sobre hibridismo organizacional, mas não foi identificado nenhum trabalho que abordou esse fenômeno nessa literatura.

5.2.2 Proposição de Modelo Teórico que Analisa Como Funcionam as Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

Nessa seção, é realizada a proposição de um modelo teórico que analisa como funcionam as Capacidades Dinâmicas nas empresas que desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide. A proposição desse modelo teórico é dividida em duas etapas.

Na primeira etapa é apresentada a construção teórica do modelo proposto que analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas. Por meio dessa fundamentação teórica, argumenta-se que o modelo teórico proposto analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas não apenas no contexto empírico dessa pesquisa - cocriação de iniciativa híbridas com a base da pirâmide - mas também em outros contextos.

Na segunda etapa é realizada a análise, fundamentada no modelo teórico proposto, sobre como as grandes empresas pesquisadas utilizaram suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide.

5.2.2.1 Construção do Modelo Teórico Analítico: Como Funcionam as Capacidades Dinâmicas

Ao longo da análise sobre como as grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide por meio da atuação das Capacidades Dinâmicas, construiu-se um modelo teórico que analisa como as Capacidades Dinâmicas funcionam para desenvolver capacidades operacionais não apenas no contexto empírico dessa pesquisa, mas também em outros contextos. Pois o modelo teórico proposto nessa seção busca a generalização analítica (Eisenhardt & Graebner, 2007) ao desenvolver o conceito de Capacidades Dinâmicas utilizando elementos

presentes em qualquer tipo de organização, não apenas em empresas privadas que atuam em mercados competitivos e dinâmicos como os mercados de produtos de alta tecnologia (Teece, 2007, 2014). O modelo teórico que analisa como funcionam as Capacidades Dinâmicas pode ser visto na Figura 10.

No modelo teórico proposto, as Capacidades Dinâmicas são compostas por três elementos presentes em qualquer tipo de organização: processos, aprendizagem e relações sociais. O modelo teórico proposto que analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades operacionais se inicia com o elemento *processos*. Os processos são o modo como as realizações são feitas nas organizações (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

Os processos são executados por meio de alguma regularidade (Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997). O grau dessa regularidade é amplo porque ela pode ser obtida por meio desde regras ou princípios simples (Eisenhardt & Martin, 2000) até padrões sistemáticos de ações, conhecidas como rotinas (Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

No modelo proposto há quatro tipos genéricos de processos: percepção, apreensão, mudança e coordenação. Na Figura 10, os processos são ilustrados pelos cubos e pela linha que integra esses três cubos. Esses processos foram baseados nos processos das Capacidades Dinâmicas desenvolvidos por Teece (2007): *sense* (percepção), *seize* (apreensão) e transformação/reconfiguração; como também na capacidade gerencial da alta administração de orquestrar ativos (coordenação) (Teece, 2007).

Os conceitos dos processos de percepção (*sense*) e apreensão (*seize*) foram mantidos como preconizado por Teece (2007). O processo de percepção (*sense*) envolve ações para identificar oportunidades no ambiente externo e o processo de apreensão (*seize*) consiste na tomada de decisão estratégica de selecionar as oportunidades identificadas (Teece, 2007).

Todavia, os processos mudança e coordenação do modelo proposto foram modificados, respectivamente, em relação aos conceitos originais transformação/reconfiguração (Teece, 2007; Teece et al., 1997) e orquestração de ativos (Teece, 2007). Essas modificações foram feitas com o intuito de simplificar o conceito de Capacidades Dinâmicas, como também aumentar seu poder de explicar mudanças estratégicas.

Teece (2007; p.1335) afirma que transformação/reconfiguração é “a capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais”. Nesse conceito está explícito que esse processo de capacidade dinâmica envolve alterar de forma significativa “coisas” existentes

(ativos e estruturas organizacionais) para acompanhar as mudanças do ambiente externo, principalmente dos mercados e tecnologias (Teece, 2007, 2010). Ao longo da sua explicação a respeito dessa capacidade dinâmica, Teece (2007) enfatiza a necessidade de fazer mudanças intensas ou abruptas nos recursos e estruturas organizacionais para as empresas não desenvolverem inércia e *path dependence*. Embora, o autor também aborda, com menos ênfase, a possibilidade de realizar mudanças graduais ou semicontínuas decorrentes de inovações incrementais (Teece, 2007; p. 1335).

No modelo teórico proposto, optou-se por denominar esse processo simplesmente de “mudança” para que esse modelo possa explicar explicitamente qualquer “diferença na forma, qualidade e estado ao longo do tempo em uma entidade organizacional”, de acordo com a definição de mudança de Van de Ven e Poole (1995; p. 512). Entidade é um termo amplo que pode ser aplicado, por exemplo, a um indivíduo, grupo de trabalho, estratégia organizacional, produto ou até uma organização inteira (Van de Ven & Poole, 1995).

Figura 10 - Modelo teórico que analisa como funcionam as capacidades dinâmicas

Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo de Capacidades Dinâmicas proposto, o processo de mudança ocorre por meio de dois ritmos diferentes: contínuo e/ou episódico. Os ritmos de processos de mudança contínuos e episódicos foram propostos Weick e Quinn (1999). A mudança episódica é menos frequente, mais lenta por causa do seu amplo alcance, menos completa porque raramente é totalmente implementada, mais estratégica, mais deliberada e formal, e mais disruptiva porque interrompe um equilíbrio preestabelecido (Weick & Quinn, 1999).

Esse ritmo de mudança envolve a existência de alguma inércia e é desencadeado por fatores internos ou externos à entidade (Weick & Quinn, 1999). Na literatura de Capacidades Dinâmicas, o ritmo de mudança episódica se enquadra nos processos de reconfiguração/transformação. Pois esses processos envolvem intervenções planejadas, custosas e intensas; que são limitadas pela inércia organizacional, para modificar recursos e competências (Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

Ao passo que o ritmo de mudança de contínuo é progressivo, emergente, incremental e cumulativo (Weick & Quinn, 1999). A mudança contínua ocorre por meio de pequenas variações ao longo do tempo, desse modo, não existe um início nem um fim nesse processo de mudança (Weick & Quinn, 1999). A mudança contínua é uma mistura progressiva de modificações proativas e reativas, que são guiadas por propósitos existentes no momento (Weick & Quinn, 1999).

Na literatura de Capacidades Dinâmicas, a mudança contínua se assemelha com o termo mudança semicontínua usado por Teece (2007), mas não é bem explorada nesse campo devido à ênfase em processos de mudança episódicos, como reconfiguração e transformação de recursos (Teece, 2007; Teece et al., 1997; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016). Os estudos de Verona e Ravasi (2003) e Salvato (2009) são exceções nessa literatura.

Verona e Ravasi (2003) identificaram que o sucesso de uma empresa de tecnologia da área da saúde em produzir produtos inovadores continuamente por mais de uma década estava baseado na interação contínua entre processos de aprendizagem distintos (Verona & Ravasi, 2003). Salvato (2009) apurou que variações incrementais nas rotinas e processos de desenvolvimento de produtos ao longo de 15 anos foi a explicação para o crescimento extraordinário de uma firma de design de utensílios domésticos que atendia um nicho de mercado na Itália até se tornar uma empresa de classe mundial que oferece um portfólio incontável de produtos (Salvato, 2009).

A outra diferença do modelo de Capacidades Dinâmicas proposto em relação à teorização de Teece (2007) está no processo de coordenação. Teece (2007) argumenta que a gestão das Capacidades Dinâmicas é baseada nas habilidades de liderança da alta administração

em “orquestrar os ativos” da empresa. Todavia, no modelo proposto, optou-se adotar o termo “coordenação”, como Teece e colegas também adotaram na sua concepção original de Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997). Coordenação envolve a integração e gerenciamento de diversas atividades (Teece et al., 1997).

Essa escolha foi feita por que os resultados dos estudos de caso evidenciaram que a gestão/integração das Capacidades Dinâmicas usadas no desenvolvimento das capacidades híbridas nas grandes empresas foi realizada por gerentes e coordenadores, ou seja, pela gerência média e não pela alta administração dessas empresas. Embora a cúpula administrativa das empresas pesquisadas teve um papel crítico em outro processo que será explicado mais adiante.

Uma última consideração sobre os processos é que esse elemento do modelo proposto de Capacidades Dinâmicas consiste na realização de ações por meio de alguma regularidade (Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997). O grau dessa regularidade é amplo porque ela pode ser obtida por meio desde regras ou princípios simples (Eisenhardt & Martin, 2000) até padrões sistemáticos de ações, conhecidas como rotinas (Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

O segundo elemento do modelo proposto de Capacidades Dinâmicas é a *aprendizagem organizacional*. A aprendizagem organizacional é o esforço para adquirir ou melhorar o conhecimento das experiências individuais ou coletivas (Argote, 2011; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

No modelo proposto de Capacidades Dinâmicas, na figura do triângulo girante, os três modos de aprendizagem organizacional estão subjacentes aos processos de percepção, apreensão e mudança; pois a aprendizagem auxilia a realização desses processos. Considera-se que a interface entre a aprendizagem organizacional e os processos (ações) das Capacidades Dinâmicas é intensa, pois na primeira conceituação das Capacidades Dinâmicas a aprendizagem era um dos processos contidos nesse conceito, juntamente com os processos de coordenação/integração e reconfiguração (Teece et al., 1997).

Em sua teorização posterior das Capacidades Dinâmicas, Teece (2007) incluiu a aprendizagem organizacional no conceito de gestão do conhecimento, que é um microfundamento crítico da Capacidade Dinâmica de reconfiguração/transformação, pois a aprendizagem organizacional integra os conhecimentos internos e externos das empresas.

Todavia, a aprendizagem organizacional é considerada um dos processos das Capacidades Dinâmicas em outros trabalhos de autores importantes da literatura de Capacidades Dinâmicas (Helfat et al., 2007; Schilke et al., 2018; Zollo & Winter, 2002). Com efeito, revisões bibliométricas e sistemáticas dessa literatura apontam que a aprendizagem

organizacional é considerada um elemento importante que constitui as Capacidades Dinâmicas (Schilke et al., 2018; Vogel & Guttel, 2013; Wilden et al., 2016).

No modelo proposto de Capacidades Dinâmicas, fundamentado no trabalho de Zollo e Winter (2002), a aprendizagem organizacional ocorre por meio de três maneiras: aprendizagem experimental, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento.

A aprendizagem experimental consiste no acúmulo de experiências por meio do exercício recorrente das rotinas e ações (Zollo & Winter, 2002), mas também por meio de tentativas e erros, e improvisação (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006).

A articulação do conhecimento ocorre por meio do compartilhamento e discussão das experiências entre os membros da organização, com a finalidade de melhorar as capacidades e rotinas existentes (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Zollo & Winter, 2002). A codificação do conhecimento ocorre por meio da elaboração de materiais escritos, como em manuais, planilhas, esquemas, e outros meios para tornar explícito o conhecimento tácito da aprendizagem experimental e da articulação do conhecimento (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Zollo & Winter, 2002).

O terceiro elemento do modelo proposto de Capacidades Dinâmicas são as *relações sociais*. As relações sociais consistem nas interações entre as pessoas que trabalham na organização (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018). Esse elemento não está explícito nas teorizações clássicas sobre as Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

Todavia, trabalhos recentes apontam que as características das interações sociais influenciam a prática e o desempenho das capacidades, pois as capacidades operacionais e dinâmicas envolvem a ação coletiva de um grupo de indivíduos (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018). Salvato e Vassolo (2018) argumentam que as relações sociais são tão críticas elas são a “fonte de dinamismo” das Capacidades Dinâmicas.

A construção teórica do elemento relações sociais no modelo proposto de Capacidades Dinâmicas foi fundamentada nesses trabalhos recentes que apontam a importância das relações sociais no entendimento das Capacidades Dinâmicas (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018).

No modelo teórico proposto de Capacidades Dinâmicas, as relações sociais estão em um eixo vertical aos processos e a aprendizagem organizacional, porque a maioria dos constructos desse elemento constitui o nível intermediário entre capacidades (dinâmicas) organizacionais e os indivíduos envolvidos na práticas dessas capacidades (dinâmicas) (Salvato & Vassolo, 2018).

O primeiro constructo das *relações sociais* é a participação, que consiste na capacidade interpessoal dos gerentes e funcionários agirem em conjunto para alcançar objetivos organizacionais (Salvato & Vassolo, 2018). Desse modo, esse constructo abrange diversos tipos de ações e processos que não estão envolvidos com a intenção de gerar mudança nas capacidades e recursos das organizações; por isso esse constructo é representado pela figura de maior amplitude (retângulo). Como a participação é a capacidade dos membros de um grupo atingirem objetivos organizacionais, no modelo proposto de Capacidades Dinâmicas, a participação está imbricada nos processos e aprendizagem organizacional

Segundo Salvato e Vassolo (2018), a participação se manifesta de duas maneiras: solidariedade e oposição construtiva. A solidariedade no trabalho conjunto consiste em comportamentos que mostram como a empresa e seus funcionários são estruturalmente interdependentes, unidos e coesos (Salvato & Vassolo, 2018; Willer, Flynn, & Zak, 2012). A solidariedade inclui situações quando membros do grupo realizam tarefas que vão além do que é exigido para complementar o que é feito por outras pessoas (Salvato & Vassolo, 2018).

A oposição construtiva é o comportamento de funcionários que expressam preocupações sobre as regras ou rotinas de uma empresa de maneira construtiva ao questionar o *status quo* com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional (Salvato & Vassolo, 2018; Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014).

No modelo proposto de Capacidades Dinâmicas, conforme a teorização de Salvato e Vassolo (2018), o diálogo é o constructo central responsável pelo dinamismo das Capacidades Dinâmicas, sendo evidenciado pelo cilindro girante cuja superfície é imbricada na participação e aprendizagem organizacional e está subjacente aos processos das Capacidades Dinâmicas. O diálogo consiste em qualquer interação verbal com outras pessoas, manifestando-se na forma de ação conjunta, comunicação, reuniões, telefonemas, confraternizações e encontros casuais (Salvato & Vassolo, 2018).

Quando o diálogo é produtivo, ele permite que os funcionários compartilhem conhecimentos e suas experiências individuais e coletivas (Tsoukas, 2009); como também o diálogo produtivo possibilita o compartilhamento de pontos de vista contrastantes e até conflitantes sobre a necessidade de mudar os recursos e capacidades da organização, respeitando os pontos de vista uns dos outros. Desse modo, as organizações formadas por grupos que possuem um diálogo produtivo conseguem desenvolver propostas de mudança e chegar a um consenso que possa ser atingido (Salvato & Vassolo, 2018).

Desse modo, o diálogo é a “cola” que liga as intenções e conhecimentos das pessoas com as intenções e conhecimentos dos seus grupos e também liga as intenções e conhecimentos

dos grupos com as intenções e conhecimentos da organização (Salvato & Vassolo, 2018). Assim o diálogo permite que os funcionários desenvolvam consenso, aprendizagem e comprometimento compartilhados, que são necessários para atingir metas ambiciosas e de longo prazo em ambientes altamente dinâmicos e com processos de tomada de decisão contestados (Salvato & Vassolo, 2018).

Conforme as argumentações acima, no modelo proposto de Capacidades Dinâmicas, o cilindro girante que representa o diálogo é responsável pela dinamização dos três tipos de aprendizagem organizacional, principalmente a articulação do conhecimento, e dos processos de percepção, apreensão e mudança das Capacidades Dinâmicas.

Os dois últimos constructos das relações sociais são a qualidade dessas relações sociais e a composição das motivações sociais do grupo. Esses constructos são características que influenciam a dinâmica da participação e do diálogo das relações sociais de um grupo que almeja mudar ou desenvolver capacidades (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018).

No modelo proposto, com base na teorização de Salvato e Vassolo (2018), a qualidade das relações sociais é composta por quatro modos de interação: engajamento relacional, compromisso mútuo, aceitação da diferença e inclusão. A Figura 11 ilustra essa composição dos quatro modos de relações sociais.

O engajamento relacional é o comportamento cooperativo destinado a promover a melhoria no ambiente do trabalho, independentemente da existência de pontos de vista e motivações conflitantes (Salvato & Vassolo, 2018). O compromisso mútuo é uma postura de ouvir atentamente outras pessoas e responder às suas comunicações e ações (Salvato & Vassolo, 2018).

A aceitação da diferença é a tentativa de reconhecer o ponto de vista de cada pessoa como significativo, mesmo quando não se concorda com perspectivas diferentes (Salvato & Vassolo, 2018). É uma forma de mente aberta e respeito aos colaboradores (Salvato & Vassolo, 2018). E a inclusão é o esforço genuíno das pessoas para experimentar os pensamentos dos seus colegas de trabalho (Salvato & Vassolo, 2018). Essa característica é o resultado de um esforço genuíno para compreender o significado das ideias e ações da outra pessoa (Salvato & Vassolo, 2018).

Figura 11 - Qualidade das relações sociais

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Salvato e Vassolo (2018).

Por fim, a característica da composição das motivações sociais do grupo é baseada na teorização de Bridoux et al. (2017). Essa característica das relações sociais consiste na proporção de pessoas com motivação individualista - que buscam seu auto-interesse - e pessoas com motivações de reciprocidade, que apresentam comportamento cooperativo (Bridoux et al., 2017). A Figura 12 ilustra a composição das motivações sociais do grupo.

A proporção de pessoas com essas duas motivações distintas influencia o trajeto do desenvolvimento das capacidades nas quais essas pessoas estão envolvidas (Bridoux et al., 2017). As capacidades que são operadas por um grupo cuja a maioria das pessoas têm motivação individualista seguem um trajeto de convergência, pois o sistema de incentivo implementado pelos gerentes desses grupos permite a convergência de interesses individuais e coletivos para apoiar o desenvolvimento da capacidade (Bridoux et al., 2017).

Outra implicação é que essa composição de maioria individualista provoca uma eficiência crescente no uso dos recursos existentes ao longo do desenvolvimento da capacidade, pois os funcionários vão buscar otimizar esses recursos para aumentar suas recompensas (Bridoux et al., 2017).

As capacidades em que a maioria das pessoas envolvidas na sua operação têm motivação de reciprocidade seguem um trajeto de congruência, porque as normas sociais, oriundas da socialização dos seus membros, levam a uma coesão social. Nessa composição em que a maioria das pessoas têm motivação de reciprocidade, a utilidade da capacidade para os seus usuários cresce ao longo do tempo, mas de acordo com a orientação das normas sociais (Bridoux et al., 2017).

As capacidades que envolvem proporções similares de pessoas com motivações individualista e de reciprocidade seguem um trajeto em aberto, indeterminado, mas com potencial de gerar mudanças mais radicais do que os trajetos com composição de motivação homogênea (Bridoux et al., 2017). Bridoux et al. (2017) também sugerem que as capacidades que são desenvolvidas por pessoas de formação e origem diferentes possuem o potencial de provocar mudanças ainda mais inovadoras, porém essa vantagem vem acompanhada com o aumento dos conflitos nas relações sociais desse grupo mais heterôgeneo (Bridoux et al., 2017). Contudo esses autores não aprofundam esse raciocínio.

Figura 12 - Motivações sociais do grupo

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Bridoux et al. (2017).

5.2.2.2 Análise dos Casos de Grandes Empresas que Utilizaram Capacidades Dinâmicas para Desenvolver Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

Com base no modelo teórico proposto que analisa como as Capacidades Dinâmicas desenvolvem capacidades operacionais, nessa seção é realizada a análise cruzada dos casos de grandes empresas pesquisados para analisar como essas empresas utilizaram suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide.

5.2.2.2.1 Processos das Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

De acordo com o modelo teórico proposto que analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas, o desenvolvimento da capacidade híbrida com a base da pirâmide começa com o processo de *percepção* do ambiente externo. Todavia é o último processo – *mudança* – que determina o principal ritmo das atividades das Capacidades Dinâmicas: contínuo ou episódico.

Nos casos estudados, as Capacidades Dinâmicas com ritmo episódico envolveram a criação de estruturas planejadas com tempo de duração determinado. No caso do negócio inclusivo Kiteiras, a Danone Brasil seguiu as diretrizes do fundo Danone Ecosystem ao estabelecer uma governança de cocriação com a ONG Aliança Empreendedora, desde o início da iniciativa, e em 2015, a ONG Visão Mundial foi incluída. Nessa governança de cocriação foram estabelecidas funções para todas as organizações participantes. A equipe da Danone foi responsável pela gestão do projeto de desenvolvimento do Kiteiras, gestão da sustentabilidade do negócio e gestão do canal de distribuição.

Durante todo desenvolvimento alguma das ONGs ficou responsável pela administração dos recursos financeiros concedidos pelos fundos de financiamento (a Aliança Empreendedora até 2015 e a Visão Mundial a partir de 2016). A principal função da Aliança Empreendedora foi realizar a gestão do conhecimento do Kiteiras por meio do desenvolvimento dos treinamentos para as kiteiras, madrinhas e distribuidores e, posteriormente, codificar as funções exercidas pelas ONGs para a Danone Brasil poder administrar por conta própria o negócio inclusivo.

Essa ONG também atuou para fomentar o empreendedorismo entre os participantes do negócio inclusivo que vivem nas comunidades: as kiteiras e madrinhas. A ONG Visão Mundial ficou responsável pela mobilização comunitária, processo que envolveu o Kiteiras no cotidiano

das comunidades, o que permitiu a escalada exponencial do negócio inclusivo. Além disso, o próprio desenvolvimento do Kiteiras foi marcado pelos prazos definidos pelos financiadores dessa iniciativa híbrida: fundo Danone Ecosystem, desde o início, e a inclusão do BID na terceira fase.

No caso do Alfa Microcrédito, o ritmo episódico foi de determinado pelos processos de reposicionamento e reestruturação dessa unidade de negócio que ocorreram entre 2015 e 2018. Primeiramente, entre 2015 e 2017, foi necessário estabelecer uma gestão de projeto temporária (PMO) para organizar as atividades do processo de reposicionamento que consolidou as atividades de Estratégia do produto, Planejamento e Comercial na Superintendência de Sustentabilidade e transferiu outras atividades como Política de Crédito, Crédito e Cobrança para áreas de negócios afins dentro da estrutura do banco.

Simultaneamente a esse processo de reposicionamento, entre 2015 e final de 2018, os gerentes que permaneceram na área de Sustentabilidade reestruturaram as atividades que permaneceram nessa área ao melhorar sua eficiência operacional ou as transferindo para áreas afins dentro do banco. Essa reestruturação de atividades foi baseada em um planejamento estratégico feito pelos gestores do Microcrédito locados na área de Sustentabilidade.

Além disso, o Alfa Microcrédito passou por mudanças realizadas por duas Capacidade Dinâmicas desenvolvidas pelo banco Alfa Ômega. Em 2017, os gerentes da unidade solicitaram a intervenção da equipe de gestão de projetos Kaizen para tornar mais eficiente a divisão de tarefas das atividades do Microcrédito. Em 2018, a equipe gerencial do Microcrédito solicitou a intervenção da área de Business Challenge, que é uma iniciativa que acompanha e organiza o envolvimento de diversas áreas do banco para rever a estratégia do modelo de negócios e resolver problemas específicos das unidades de negócios do Alfa Ômega.

No caso do Alfa Microcrédito, a realização do Business Challenge envolveu ao todo mais de 100 pessoas de 53 áreas do banco para mapear oportunidades internas e externas, mas todos os envolvidos não trabalharam ao mesmo tempo. O trabalho dessa Capacidade Dinâmica transversal a todas as áreas do Banco Alfa Ômega gerou o novo planejamento estratégico do Alfa Microcrédito de desenvolver mais modelos de negócios para atender diversos públicos em uma escala mais ampla do que a unidade trabalhava até 2018.

Todavia, apesar do desenvolvimento das capacidades híbridas de operar os negócios Kiteiras e Alfa Microcrédito ter sido realizado em um intenso ritmo de mudança episódico, as Capacidades Dinâmicas da Danone e Alfa, ao longo desse desenvolvimento, também operaram em um ritmo de mudança contínuo. No caso da Danone, durante o desenvolvimento das atividades que compõem o negócio inclusivo Kiteiras, o treinamento das kiteiras, o

desenvolvimento do papel das Madrinhas e dos distribuidores ocorreram em um ritmo de mudança contínuo por meio de aprendizagem experimental de tentativas e erros até chegarem no formato mais adequado para escalar o negócio inclusivo.

No caso Alfa, durante o processo de reposicionamento e reestruturação da unidade de Microcrédito, as atividades que foram transferidas para áreas de negócios afins obtiveram melhora expressiva em seu desempenho. O exemplo mais emblemático foi da atividade de Política de Crédito, responsável por definir os critérios e perfil do cliente para concessão de crédito. Antes da realocação dessa atividade para a área afim do Banco Alfa Ômega em 2016, essa atividade do Alfa Microcrédito realizava uma política de crédito sem respaldo da área Política de Crédito do banco, como evidencia a decisão da gerência da unidade em diminuir bruscamente a concessão de crédito a partir da aceleração no ritmo de mudança episódico em 2016.

A integração da Política de Crédito do Alfa Microcrédito na área Política de Crédito do Banco Alfa Ômega permitiu que os colaboradores dessa atividade do Microcrédito adaptassem gradualmente a Política de Crédito dos negócios tradicionais do Banco Alfa Ômega para desenvolver uma nova Política de Crédito específica para os microempreendedores de comunidades de baixa renda.

Desse modo, a atuação das Capacidades Dinâmicas por meio de um ritmo de mudança episódico, mais moroso, para desenvolver as capacidades híbridas da Danone e Banco Alfa Ômega foi apoiada por atuações mais rápidas por meio de mudanças em ritmo contínuo. Essa existência dos dois ritmos de mudança na atuação das Capacidades Dinâmicas nos casos da Danone e Banco Alfa Ômega evidencia que a perspectiva de observação do processo de mudança influencia na percepção do ritmo em que essa mudança está ocorrendo (Weick & Quinn, 1999).

Segundo Weick e Quinn (1999), análises à distância (nível macro) favorecem a percepção de que a mudança ocorre por meio de intervenções episódicas e revolucionárias; ao passo que análises mais próximas (nível micro) favorecem a percepção de que o processo de mudança está ocorrendo por meio de adaptações e ajustes contínuos que ao longo do tempo são capazes de alterar a estrutura e estratégia das organizações.

Diferentemente dos dois casos acima, as Capacidades Dinâmicas que a Tetra Pak utilizou apenas atuaram em ritmo contínuo para desenvolver sua capacidade de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis; pois o desenvolvimento dessa capacidade híbrida não envolveu a criação de nenhuma estrutura temporária. Esse desenvolvimento ocorreu em conjunto com as demais atividades operacionais da equipe ambiental da Tetra Pak. Desse

modo, as atividades que compõem a capacidade de apoio às cooperativas de catadores foram desenvolvidas de maneira gradativa desde o início do trabalho dos consultores de campo, em 2003, até o lançamento do programa Cuidando do Futuro em 2014.

Contudo, no desenvolvimento da iniciativa híbrida da Tetra Pak, as iniciativas para melhorar as atividades atuais ou criar atividades de apoio às cooperativas de catadores são originadas no planejamento estratégico anual da equipe ambiental. Dessa forma, a utilização das Capacidades Dinâmicas da Tetra Pak tem uma característica de intenção deliberada ou planejada. Essa é uma das características da mudança episódica (Weick & Quinn, 1999).

Além disso, recentemente a Tetra Pak está desenvolvendo dois programas de apoio às cooperativas ao mesmo tempo (capacitação dos catadores para atuarem como agente de educação ambiental e capacitação das cooperativas de catadores poderem realizar a coleta seletiva das cidades). Dessa forma, esse aumento da amplitude no melhoramento da capacidade híbrida também é uma característica da mudança episódica (Weick & Quinn, 1999).

Desse modo a categorização entre ritmo contínuo ou episódico não é excludente (Weick & Quinn, 1999), pois os casos acima evidenciam que na prática existe um *continuum* entre o ritmo de mudança contínuo e episódico. Todavia, nessa análise optou-se por categorizar como contínuo o ritmo de mudança do desenvolvimento da capacidade híbrida da gestão pós-consumo da Tetra Pak para evidenciar a intensidade mais elevada do ritmo de mudança episódico que ocorreu no desenvolvimento das capacidades híbridas da Danone e Alfa Ômega.

Após a determinação do ritmo de mudança das Capacidades Dinâmicas, o processo que inicia a atuação das Capacidades Dinâmicas é o processo de *percepção* para identificar oportunidades no ambiente externo. No caso da Danone, o processo de percepção inicial que desencadeou o ritmo de mudança episódica para desenvolver o Kiteiras ocorreu em dois momentos.

No primeiro momento, na etapa anterior à criação do projeto-piloto Kiteiras, na qual funcionários da Danone identificaram a cidade de Salvador como um local propício para iniciar o desenvolvimento de um modelo de microdistribuição inclusivo em comunidades de baixa renda com baixos índices socioeconômicos e que não eram atendidas pelos canais tradicionais de varejo.

No segundo momento, após a aprovação do projeto pelos conselhos do fundo Danone Ecosystem e a escolha da ONG Aliança Empreendedora como parceira de cocriação, membros dessas duas organizações estabeleceram o projeto-piloto em Salvador em 2011. Ao longo do projeto-piloto, conhecido como a fase 1 do Kiteiras, a equipe de cocriação não conseguiu êxito nas tentativas de desenvolver as atividades do negócio inclusivo, porque ela teve que entender

o ambiente até então desconhecido das comunidades de baixa renda de Salvador para poder desenvolver o negócio inclusivo Kiteiras.

Como mostrado anteriormente, a atuação das Capacidades Dinâmicas no ritmo de mudança episódico da cocriação do Kiteiras foi apoiada por atuações mais rápidas por meio de mudanças em ritmo contínuo. Desse modo, ao longo do desenvolvimento do Kiteiras, o processo de percepção foi empregado diversas vezes em um ritmo contínuo nas tentativas de desenvolver as atividades que compõem a capacidade híbrida de operar esse negócio inclusivo.

Um exemplo emblemático do uso do processo de percepção em ritmo contínuo ocorreu em 2015, antecedendo a virada na hibridização do Kiteiras, quando a equipe de cocriação percebeu que um dos principais motivos para o número baixo de kiteiras era o treinamento inadequado realizado no centro de Salvador por uma consultoria terceirizada de RH empresarial.

No caso Alfa Ômega, o processo de percepção inicial que desencadeou a virada na hibridização da iniciativa para reposicionar e reestruturar o Alfa Microcrédito por meio de Capacidades Dinâmicas com ritmo de mudança episódica foi iniciado por uma percepção do potencial do Microcrédito para contribuir com as novas estratégias transformacionais que estavam sendo elaboradas pela cúpula do banco. Essa percepção foi realizada, em 2015, por um ex-diretor-geral da instituição que identificou no Alfa Microcrédito uma oportunidade para desenvolver um negócio mais digital, mais ágil e em grande escala; alinhado com a estratégia de transformação digital, que ainda estava sendo formulada.

Em paralelo a essa percepção de um membro da alta administração do Alfa Ômega, outro processo de percepção relacionado ao reposicionamento do Alfa Microcrédito ocorreu quando alguns gestores da unidade de microcrédito buscaram convencer seus superiores a expandirem as atividades do negócio para o Nordeste, apesar da inadimplência ser maior do que no Sudeste, onde o banco concentra suas agências. Nesse processo de convencimento, os gestores divulgaram dados, elaboraram estudos e trouxeram, para as reuniões de tomada de decisão, pessoas que atuam com microcrédito no Nordeste para falarem do potencial do microcrédito nessa região desassistida de oferta de crédito.

Outro processo de percepção com ritmo episódico foi o Business Challenge que mapeou oportunidades no ambiente interno do Banco Alfa Ômega e no ambiente externo para reformular a estratégia do Alfa Microcrédito. Dessa forma, o caso do Alfa Microcrédito evidencia que o processo de percepção, que inicia a atuação das Capacidades Dinâmicas; além de somente identificar oportunidades no ambiente externos (Teece, 2007; Teece et al., 1997)

também pode identificar oportunidades no ambiente interno das grandes empresas, constituído por vários negócios e atividades organizados em diversos setores e áreas.

Como mostrado anteriormente, a atuação das Capacidades Dinâmicas no ritmo de mudança episódico do reposicionamento e reestruturação do Alfa Microcrédito teve o suporte de atuações mais rápidas com ritmo de mudança contínuo. Um exemplo é a percepção dos envolvidos nas atividades que foram transferidas para as áreas afins de que o seu trabalho tinha um desempenho inferior ao desempenho dos colegas mais experimentados com as práticas usuais do Alfa Microcrédito.

No caso da Tetra Pak, o processo de percepção que favorece o ritmo contínuo das suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver o apoio às cooperativas de catadores foi o estabelecimento do trabalho dos consultores de campo. Esses profissionais mapeiam os grupos de catadores, identificam suas demandas e dificuldades, e levam essas informações para a equipe ambiental da Tetra Pak poder desenvolver iniciativas que endereçam essas demandas.

Entre os três casos dessa pesquisa, a Tetra Pak é a única empresa que estabeleceu um processo de percepção permanente, pois o trabalho dos consultores de campo é o principal responsável na geração de informações para a equipe poder desenvolver suas iniciativas de apoiar as cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Outra característica notável desse processo de percepção do trabalho dos consultores de campo é que ele também atua como uma capacidade operacional (híbrida), pois os consultores de campo são responsáveis pela atividade mais básica de apoio aos grupos de catadores: transmitir para esses grupos a informação de que as embalagens longa vida da Tetra Pak são recicláveis. Esse achado evidencia que é difuso o limite entre as capacidades operacionais e as Capacidades Dinâmicas quando o ritmo de mudança é exclusivamente contínuo.

Uma característica encontrada em todos os casos dessa pesquisa é que as três empresas que desenvolveram capacidades híbridas com a base da pirâmide se defrontaram com o ambiente incerto e não familiar das comunidades de baixa renda, onde seus processos usuais são inadequados.

Após o processo de percepção, o segundo processo de atuação das Capacidades Dinâmicas é o processo de *apreensão*, que é a tomada de decisão estratégica para selecionar as oportunidades identificadas no processo de percepção. Na Danone, o processo de apreensão das Capacidades Dinâmicas com ritmo episódico se manifestou na governança de cocriação do Kiteiras, que é uma diretriz do fundo Danone Ecosystem. Essa governança de cocriação ocorria nas reuniões periódicas do *steering team* e *core team*. Participavam dessas reuniões as pessoas

da Danone e das ONGs Aliança Empreendedora e Visão Mundial que estavam envolvidas no desenvolvimento do Kiteiras.

No *steering team*, a alta liderança da Danone e das ONGs se reuniam duas vezes por ano para tomar as decisões estratégicas do Kiteiras, como a decisão de ter assinado o acordo de financiamento com o BID e a expansão do negócio inclusivo para São Paulo e Fortaleza. No *core team*, os gestores da Danone e das ONGs envolvidos na cocriação do Kiteiras se reuniam mensalmente para tomar decisões táticas, porém a interação deles era praticamente diária para trocar informações e relatar o andamento do desenvolvimento das atividades que cada membro da equipe era responsável. Devido a essa interação constante para decidir assuntos táticos, os membros do *core team* também realizam o processo de apreensão em ritmo contínuo.

No Alfa Ômega, o processo de apreensão das Capacidades Dinâmicas com ritmo episódico foi iniciado com a decisão de um ex-diretor da instituição de aproveitar o Alfa Microcrédito para desenvolver um novo negócio alinhado com as estratégias transformacionais que ainda estava sendo formuladas pela alta administração da organização. Após a tomada dessa decisão, nas reuniões colegiadas rotineiras do banco, o ex-diretor provocou os gerentes do Alfa Microcrédito a aumentarem a rentabilidade a carteira de empréstimos dessa unidade ao melhorar o processo de concessão de crédito para poder viabilizar o desenvolvimento do novo negócio do Microcrédito: mais digital, mais ágil e em grande escala.

A partir disso, a apreensão continuou ocorrendo nas reuniões rotineiras de tomada de decisões colegiadas que envolvem os diferentes níveis hierárquicos da corporação, incluindo sua alta liderança. No entanto, foi necessário organizar uma estrutura temporária de gestão de projeto (PMO) para organizar os trabalhos realizados nessas reuniões; pois o reposicionamento do Alfa Microcrédito, entre 2015 e 2017, envolveu a negociação com diversas áreas do Banco Alfa Ômega para decidir como a iniciativa seria integrada às áreas de negócios da instituição.

Esse processo de apreensão foi demorado, segundo os padrões do banco, porque essas tomadas de decisões envolviam o dilema entre manter a essência do conceito do microcrédito de fomento ao microempreendedorismo e desenvolver um produto lucrativo e escalável. No final do processo de apreensão do PMO, foi decidido quais as áreas prioritárias seriam integradas à estrutura do banco, como Política de Crédito, Crédito, Cobrança. Além disso, também foi decidido que a unidade de Microcrédito expandiria suas operações para a região Nordeste, onde o potencial de crescimento do negócio é maior.

Em complemento às tomadas de decisões do reposicionamento da Unidade, até o começo de 2018, a equipe da área de Sustentabilidade também realizou diversas reuniões internas para decidir quais as atividades deveriam permanecer nessa área e quais demais

atividades deveriam ser integradas à estrutura de negócios e suporte aos negócios do Alfa Ômega, como *backoffice* e central de atendimento ao cliente. Desse modo, a apreensão em ritmo episódico no Banco Alfa Ômega foi a mais complexa e intensa dos três casos, refletindo a estrutura e cultura da organização de realizar tomadas de decisões colegiadas.

Já os processos de apreensão em ritmo contínuos ocorreram de maneira mais individual ou entre poucos pares, quando os colaboradores do Microcrédito que foram integrados às áreas de negócio ou suporte do Alfa Ômega. Isso ocorreu devido à interação com os colegas dessas áreas da corporação, que possibilitou aos colaboradores do Microcrédito decidirem quais atividades corporativas poderiam contribuir com as atividades específicas do Microcrédito.

Na Tetra Pak, os processos de apreensão das Capacidades Dinâmicas em ritmo contínuo ocorrem nas reuniões rotineiras entre os membros da equipe ambiental da empresa. Nesse processo de apreensão é comum o envolvimento com outras organizações para decidirem o formato das iniciativas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, como ocorreu no desenvolvimento dos programas Cooperativa em Ação e Cuidando do Futuro. Desse modo, não é criada nenhuma estrutura específica para realizar o processo e apreensão.

Devido à estrutura descentralizada da Tetra Pak, a alta liderança da subsidiária brasileira da companhia não participa das decisões sobre o desenvolvimento das iniciativas de apoio às cooperativas, mas ela é reportada sobre os seus resultados. A matriz global também não participa diretamente desse processo de apreensão, mas estabelece os objetivos globais, como metas de reciclagem; e estabelece o orçamento da área ambiental, o que restringe os recursos para desenvolver as atividades de apoio às cooperativas de catadores.

Desse modo, apurou-se que uma característica comum aos três casos, foi a participação crucial em algum grau da alta liderança das grandes empresas no processo de apreensão das Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide. Nos casos Danone e Alfa Ômega, a alta administração participou do processo de apreensão em ritmo episódico, que tem característica mais estratégica do que os processos de ritmo contínuo (Weick & Quinn, 1999).

No caso Tetra Pak, em que suas Capacidades Dinâmicas somente atuam em ritmo contínuo, a alta liderança global se envolveu nos processos de apreensão por meio da definição de objetivos gerais e do orçamento. Dessa maneira, essa análise dos três casos evidencia que a apreensão da alta liderança possui um envolvimento à distância; ao passo que o processo de apreensão realizado pela média gerência é mais próximo das ações executadas para desenvolver as capacidade híbridas (Weick & Quinn, 1999).

Em seguida ao processo de apreensão, o terceiro processo de atuação das Capacidades Dinâmicas é o processo de *mudança*, que consiste em ações, baseadas em algum grau de regularidade, que geram alguma diferença na forma, qualidade ou estado das capacidades e recursos. Como mostrado anteriormente, a mudança se manifesta em dois ritmos: contínuo e episódico.

Na Danone, a mudança em ritmo episódico se manifestou como um conjunto de diversas ações realizadas em ritmo contínuo, ao longo da governança cocriação do Kiteiras, com a finalidade de *construir* um modelo de microdistribuição inclusiva em comunidades de baixa renda, que equilibrasse a geração de lucros e impacto social. Tal característica torna o negócio inclusivo Kiteiras como a iniciativa mais híbrida dos três casos dessa pesquisa.

Desse modo, a Danone Brasil em cocriação com as ONGs Aliança Empreendedora e Visão Mundial buscaram *construir* um modelo original de negócios inclusivos economicamente sustentável e escalável. A busca para atingir esse objetivo ousado está durando 8 anos e já consumiu 3,68 milhões de Euros, em termos nominais, a fundo perdido.

Como o desenvolvimento do negócio inclusivo Kiteiras envolveu mudanças de mentalidade no modo de fazer negócios na Danone, uma das principais atividades que favoreceram o desenvolvimento do hibridismo no Kiteiras foi a realização de exercícios de reflexão e criatividade. Na discussão sobre o constructo *diálogo*, essas atividades serão analisadas em detalhe.

No Alfa Ômega, a mudança em ritmo episódico se manifesta como um conjunto de várias ações realizadas, ao longo do reposicionamento e reestruturação do Alfa Microcrédito, com a finalidade de *construir* um modelo de negócios mais rentável, mais digital, mais ágil e em grande escala; que buscará fomentar o empreendedorismo de públicos diferentes, como microempreendedores de baixa renda, negócios sociais, mulheres empreendedoras, *fintechs*.

Desse modo, o Banco Alfa Ômega busca *reconfigurar* o modelo de negócios atual da unidade de Microcrédito para desenvolver um novo modelo de negócios mais rentável e alinhado com as novas estratégias transformacionais da instituição por meio da integração da maioria das atividades do Microcrédito para as estruturas de negócios e apoio a negócios da corporação. A busca para atingir esse objetivo ousado está durando pelo menos 3 anos e provocou a decisão de reduzir abruptamente no número de créditos concedidos entre 2016 e 2017; o que impactou a geração de receita nesse curto prazo.

Devido a estrutura e cultura da Banco Alfa Ômega de realizar tomadas de decisões colegiadas, a maioria das ações de mudança em ritmo episódico foram realizadas reuniões tomadas de decisões colegiadas. Na discussão sobre o constructo *diálogo*, essas atividades serão

analisadas em detalhe. Já as mudanças em ritmo contínuo se manifestaram nas ações de melhoria do desempenho das atividades que foram transferidas para as estruturas de negócios e apoio a negócios da corporação, como Política de Crédito e Crédito. Essas ações foram decorrentes da aprendizagem gerada pela socialização dos colaboradores do Microcrédito com os novos colegas das áreas corporativas da instituição.

Na Tetra Pak, as mudanças em ritmo contínuo se manifestam na sequência progressiva de várias ações realizadas pela equipe ambiental da companhia com o intuito de apoiar as cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Brasil. A *construção* das atividades para apoiar essas cooperativas brasileiras é uma consequência natural da estratégia global da Tetra Pak de buscar a reciclagem das suas embalagens longa vida por meio da capacidade de gestão pós-consumo dessas embalagens.

Desse modo, as Capacidades Dinâmicas da Tetra Pak Brasil para desenvolver a capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores são empregadas quase que simultaneamente às atividades dessa capacidade híbrida. A análise de como ocorre essa interface será apresentada na discussão sobre o constructo *diálogo*.

As evidências encontradas no processo de mudança de todos os três casos apontam que o ritmo da mudança é o responsável pela caracterização da natureza das Capacidades Dinâmicas. Eisenhardt e Martin (2000) criticam o entendimento das Capacidades Dinâmicas como competências abstratas e vagas ao defenderem que Capacidades Dinâmicas são processos observáveis que mudam a base de recursos organizacional, como as atividades de desenvolvimento de produtos, e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em resposta a essa crítica, diversas pesquisas empíricas quantitativas seguem essa sugestão para analisar as Capacidades Dinâmicas (Schilke et al., 2018).

Essas atividades funcionais envolvem estruturas e recursos específicos para serem realizadas recorrentemente por meio de rotinas (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Nos casos estudados, foram identificadas algumas Capacidades Dinâmicas com essa natureza, como a governança de cocriação da Danone, a gestão de projetos Kaizen e o Business Challenge no Alfa Ômega, pois elas envolvem estruturas formalizadas para realizar mudanças em um prazo definido, como também atuam recorrentemente em outras situações nas suas organizações, não apenas no desenvolvimento das iniciativas híbridas estudadas.

Desse modo, essas Capacidades Dinâmicas atuaram em ritmo episódico para desenvolver as capacidades híbridas estudadas, porém elas também atuam em ritmo contínuo ao serem usadas em outras situações para gerar mudanças nas suas empresas. Assim, essas Capacidades Dinâmicas atuam tanto em ritmo episódico quanto em ritmo contínuo. As

Capacidades Dinâmicas funcionais como P&D e desenvolvimento de produtos também atuam em ambos os ritmos. Dessa maneira, a atuação em ritmos episódicos e contínuos ao longo do tempo define a natureza de uma capacidade dinâmica como processo funcional que muda ou cria capacidades e/ou recursos.

Ao passo que no caso Tetra Pak foram identificadas Capacidades Dinâmicas que somente atuam em ritmo contínuo, sem nenhuma estrutura formal, como também suas atividades eram exercidas em conjunto com as atividades da capacidade híbrida (operacional). Essas características dificultam a identificação das Capacidades Dinâmicas que atuam somente em ritmo contínuo, sendo necessários estudos mais detalhados em análise micro para poder identificá-las (Salvato, 2009; Verona & Ravasi, 2003; Weick & Quinn, 1999).

Desse modo, as Capacidades Dinâmicas que atuam exclusivamente em ritmo contínuo se assemelham aos achados dos estudos que analisam a mudança e estabilidade das rotinas por meio de variações incrementais e contínuas, que são fundamentados em teorias sociológicas, como teoria da prática e sociomaterialidade (Feldman & Pentland, 2003; Feldman et al., 2016; Pentland, Feldman, Becker, & Liu, 2012).

Assim a análise das Capacidades Dinâmicas por meio da atuação em ritmos episódicos e contínuos permite aproximar essas duas literaturas que entendem a natureza da mudança e das rotinas de maneiras distintas (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011a): o campo de Capacidades Dinâmicas que entende a mudança por meio de um ritmo episódico e recorrente (ritmo contínuo) ao longo do tempo (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997) e o campo de Dinâmicas de Rotinas que entende a mudança somente por meio de um ritmo contínuo ao longo do tempo (Feldman et al., 2016).

Por fim, o último processo do modelo proposto é a *coordenação*, que é responsável pela integração dos processos de percepção, apreensão e mudança. No caso Danone, o processo de coordenação em ritmo episódico é realizado pela colíder da área de Sustentabilidade da companhia, que gerencia o projeto de desenvolvimento do Kiteiras ao coliderar o *core team*. Essa equipe é composta por profissionais da área Comercial e de Sustentabilidade da Danone e gerentes das ONGs parceiras. Essa coordenação é uma das diretrizes estabelecidas pelo fundo Danone Ecosystem em relação à governança de cocriação dos projetos híbridos na cadeia de valor da Danone.

Desde 2015, as liderança do *core team* é exercida de maneira conjunta por um gerente da área de Sustentabilidade e um gerente Comercial da Danone. Antes de 2015, a liderança era exercida somente por gerentes da área Comercial. Nesse período, o Kiteiras teve muita dificuldade para se desenvolver, porque os profissionais da área Comercial não tinham

habilidades e motivações necessárias para gerenciar sozinhos as atividades que envolviam os stakeholders “sociais” do Kiteiras: Fundos de fomento, ONGs e moradores das comunidades de baixa renda.

Desse modo, após a virada na hibridização do Kiteiras, quando a liderança do *core team* incluiu também gerentes da área de Sustentabilidade, foi possível desenvolver melhor o negócio inclusivo. Pois, além de coordenar as atividades da equipe de cocriação, as líderes dessa área realizam a função de integrar os aspectos econômicos e sociais para garantir o equilíbrio entre os propósitos de transformação social nas comunidades de baixa renda e a sustentabilidade financeira do modelo de negócios. Dessa forma, o negócio Kiteiras é considerado como um exemplo mais próximo do “hibridismo ideal” (Battilana et al., 2012).

A colíder do *core team* oriunda da área de Sustentabilidade da Danone também é responsável pelos processos de coordenação em ritmo contínuo ao gerenciar as atividades que compõem o modelo do Kiteiras, como os treinamentos das kiteiras e das Madrinhas. Porém a coordenação também é exercida pelos outros gerentes do *core team* quando eles realizam atividades com suas equipes específicas, como o profissional da área Comercial da Danone e a coordenadora de gestão do conhecimento da ONG Aliança Empreendedora.

No Alfa Ômega, o processo de coordenação em ritmo episódico do Alfa Microcrédito foi realizado por diversos gerentes do banco ao longo da reestruturação dessa unidade. O principal processo de coordenação em ritmo episódico foi conduzido, entre 2015 e 2017, pela ex-gerente de Política de Crédito ao ter liderado o PMO que organizou os trabalhos, acompanhamento das metas e as discussões que ocorreram nas reuniões dos comitês de tomada de decisões colegiadas da instituição.

Como mostrado anteriormente, esse PMO definiu as atividades prioritárias do Alfa Microcrédito que seriam transferidas para as áreas de negócios afins na estrutura corporativa do Alfa Ômega. Após esse PMO, o gerente do Produto Microcrédito, que ficou na área de Sustentabilidade, coordenou o planejamento interno da área para definir quais atividades continuariam na área de Sustentabilidade e quais atividades seriam transferidas para as áreas afins na estrutura da companhia.

Ao longo dessa segunda coordenação em ritmo episódico, atuaram outras duas Capacidades Dinâmicas com ritmo episódico mais estruturado: Gestão de projetos Kaizen em 2017, e o Business Challenge em 2018. Cada uma dessas duas Capacidades Dinâmicas é coordenada por gestores específicos que atuam transversalmente, em ritmo episódico, todas as áreas do Alfa Ômega.

Embora a princípio a atuação de tantas Capacidades Dinâmicas em ritmo episódico poderia ter causado uma falta de coordenação geral, atrapalhando as atividades da reestruturação do Alfa Microcrédito; a diretriz estratégica, estabelecida pela alta administração do Alfa Ômega, de alinhar a unidade de Microcrédito às novas estratégias transformadoras do banco guiou a atuação de todas essas Capacidades Dinâmicas em ritmo episódico. Desse modo, o estabelecimento de diretrizes estratégicas (missão, visão, estratégia, etc.) pela alta administração da companhia teve um papel crucial na renovação da capacidade híbrida do Alfa Microcrédito. Esse papel será explicado na próxima seção.

Como mostrado anteriormente, em paralelo à mudança em ritmo episódico, no caso Banco Alfa Ômega também atuaram Capacidades Dinâmicas em ritmo contínuo. Elas foram coordenadas pelos gerentes e coordenadores das áreas que foram transferidas para os setores afins na estrutura do banco, como Política de Crédito.

Na Tetra Pak, os processos de coordenação em ritmo contínuo são conduzidos por membros da equipe de Sustentabilidade da companhia, principalmente os envolvidos na capacidade híbrida de gestão pós-consumo. A responsabilidade pela coordenação do desenvolvimento de atividades (novas ou existentes) de apoio às cooperativas de catadores não é exercida por um único profissional com função de liderança, pois a única hierarquia que existe na Diretoria de Sustentabilidade é o cargo de diretor.

De fato, existem poucas hierarquias na estrutura organizacional global da Tetra Pak. Por exemplo, os profissionais da área Sustentabilidade apenas reportam suas ações para a diretora dessa área, que por sua vez reporta essas ações para o presidente da subsidiária brasileira e para o vice-presidente global de Sustentabilidade. Desse modo, a companhia proporciona um ambiente de autonomia para os seus colaboradores desenvolverem iniciativas que melhorem suas atividades operacionais, embora a alta liderança global estabeleça alguns procedimentos e regras; e, principalmente, define o orçamento de todas as áreas da companhia.

Desse modo, os três casos evidenciaram que a coordenação das Capacidades Dinâmicas não é conduzida pela alta administração das grandes empresas. Esses achados são contrários à teorização da literatura *mainstream* desse campo de pesquisa que afirma que a alta liderança das empresas, especificamente as habilidades superiores desses administradores são os “microfundamentos” que explicam a atuação das Capacidades Dinâmicas (Helfat et al., 2007; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Apesar dessa constatação, os resultados da análise cruzada dos casos também apontam que a alta administração teve papel crítico de definir diretrizes estratégicas claras que guiaram a coordenação as Capacidades Dinâmicas, que foi exercida pela média gerência. Dessa maneira, as Capacidades Dinâmicas

são responsáveis por implementar as novas ações estratégicas estabelecidas pela alta administração (Teece, 2014); no entanto a prática das Capacidades Dinâmicas é realizada principalmente pela média gerência, como apontam os estudos que adotam um nível de análise mais detalhado (micro) para estudar esse fenômeno (Regner, 2008; Salvato, 2009; Verona & Ravasi, 2003).

5.2.2.2.2 Aprendizagem Organizacional nas Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

No modelo analítico proposto de Capacidades Dinâmicas, a *aprendizagem organizacional* está subjacente aos processos de percepção, apreensão e mudança. Nos três casos de desenvolvimento de capacidades híbridas realizados por grandes empresas foram identificados os três processos de aprendizagem organizacional: aprendizagem experimental, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento.

Em relação à aprendizagem experimental, que consiste no acúmulo de experiências por meio do exercício recorrente das rotinas e ações, no caso Kiteiras da Danone, a aprendizagem experimental ocorreu por meio de tentativas e erros. Ao longo do desenvolvimento das atividades do modelo de negócios inclusivo Kiteiras foram realizadas diversas tentativas e erros até a equipe de cocriação conseguir equilibrar adequadamente os aspectos econômicos e sociais dessas atividades.

Algumas dessas atividades foram o treinamento das kiteiras, que inicialmente era presencial e atualmente é *online*, mas é complementado pela assistência das madrinhas; e o desenvolvimento do papel da Madrinha, que inicialmente apenas realizava atividades logísticas para distribuir os produtos por meio de microdepósitos, mas atualmente realiza atividades para promover o empreendedorismo feminino entre as kiteiras e recrutar novas kiteiras.

No caso Alfa Microcrédito, a aprendizagem experimental ocorreu por meio da integração de atividades dessa unidade para a áreas afins na estrutura organizacional do banco. Um dos exemplos foi a Política de Crédito do Alfa Microcrédito que foi integrada à área Política de Crédito do Alfa Ômega. Essa integração permitiu que os colaboradores dessa atividade do Microcrédito aprendessem com a maior experiência dos seus colegas que realizavam a mesma atividade nos grandes negócios da instituição.

Desse modo, essa socialização do conhecimento juntamente com a aprendizagem experimental de tentativas graduais de aumentar a concessão de crédito para os

microempreendedores permitiu o desenvolvimento de uma Política de Crédito específica para os microempreendedores de comunidades de baixa renda, que foi adaptada da Política de Crédito dos negócios tradicionais do Alfa Ômega.

No caso do apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis da Tetra Pak, a aprendizagem experimental ocorre por meio das tentativas e erros para desenvolver iniciativas adequadas de apoio a essas cooperativas que atendam o objetivo principal da capacidade de gestão pós-consumo: aumentar o volume e taxa de reciclagem das embalagens longa vida produzidas pela companhia; como também os recursos para realizar iniciativas devem caber no orçamento da área de Sustentabilidade.

Um exemplo dessas tentativas e erros foi o desenvolvimento da iniciativa para melhorar a o trabalho das cooperativas, que inicialmente era feito por meio de doações de equipamentos, mas ao longo do tempo a empresa aprendeu que ceder esses equipamentos por meio de contrato de comodato era a opção mais adequada. Pois a companhia poderia exigir contrapartidas para que as cooperativas aumentassem o volume de reciclagem, realizassem a separação das embalagens longa vida e, principalmente, evitar que elas vendessem esses equipamentos.

Dessa maneira, de acordo com as evidências dos três casos, constata-se que a aprendizagem experimental ocorreu durante a mudança em ritmo contínuo por meio de variações na execução das atividades que compõem as capacidades híbridas. Esses resultados convergem com os achados das pesquisas que adotaram uma análise micro para estudar o desenvolvimento de capacidades e rotinas (Feldman & Pentland, 2003; Salvato, 2009).

A respeito da articulação do conhecimento, aprendizagem que ocorre por meio do compartilhamento e discussão das experiências entre os membros da organização, no caso do Kiteiras da Danone, a articulação do conhecimento se manifestou nas reuniões anuais de reflexão do *core team*, nas quais a maioria foi facilitada pela diretora da ONG Aliança Empreendedora, que também participava do *steering team*.

Nessas reuniões de reflexão, os membros do *core team* refletiam e discutiam sobre os aprendizados ocorridos ao longo do ano, como também buscavam convergir os entendimentos sobre os fatos importantes que aconteceram ao longo do ano. Após essas reflexões e discussões a equipe elaborava o planejamento estratégico para o ano seguinte.

No caso do Alfa Microcrédito, a articulação do conhecimento se manifesta nas reuniões de tomada de decisão colegiada, nas quais pessoas de níveis hierárquicos e áreas/setores diferentes discutem para chegar a um consenso na tomada de decisão. Muitas dessas reuniões tratam de assuntos relativos a melhoria das atividades que compõem as capacidades operacionais da organização, como a capacidade híbrida de operar a unidade de Microcrédito. Após a virada

na hibridização dessa iniciativa, houve um aumento do número dessas reuniões colegiadas que discutiam assuntos referentes ao Alfa Microcrédito.

No caso do apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis da Tetra Pak, a articulação do conhecimento se manifesta nas reuniões mensais de discussões e reuniões anuais de reformulação do planejamento estratégico da equipe da área de Sustentabilidade. Nas reuniões anuais os colaboradores da área de Sustentabilidade discutem a situação das atividades de apoio às cooperativas de materiais recicláveis para decidir as ações que serão tomadas no ano seguinte, como a criação de novas atividades, renovação ou descontinuação da atividade.

Essas discussões são fundamentadas pelos critérios, procedimentos, políticas e orçamento estabelecidos pela alta administração global da companhia. Além disso, ocorrem reuniões mensais ou bimestrais nas quais os membros da equipe de Sustentabilidade compartilham e discutem o andamento das suas atividades. Desse modo, de acordo com as evidências encontradas nos três casos, a articulação do conhecimento é concentrada no processo de apreensão das Capacidades Dinâmicas, no qual ocorrem as tomadas decisões estratégicas para o desenvolvimento das capacidades (Bridoux et al., 2017; Zollo & Winter, 2002).

Por fim, o último modo de aprendizagem é à codificação do conhecimento, que ocorre por meio da elaboração de materiais escritos em formatos físicos ou eletrônicos para “concretizar” o conhecimento tácito da aprendizagem experimental e da articulação do conhecimento. No caso do desenvolvimento do Kiteiras, esse modo de aprendizagem se manifestou na elaboração dos guias e manuais de apoio à capacitação das kiteiras, das madrinhas e dos distribuidores locais.

Essa codificação foi realizada pelos membros da ONG Aliança Empreendedora, especialista nessa atividade, com o intuito de orientar os profissionais da Danone que assumirão as atividades de aspectos sociais que foram realizadas pelas ONGs ao longo do desenvolvimento do negócio inclusivo.

No Alfa Microcrédito, a codificação do conhecimento foi realizada pelos gestores e colaboradores envolvidos no processo de reestruturação da unidade. Como o Banco Alfa Ômega é uma instituição que passa por auditorias externas e internas regulamente, essas pessoas sempre tiveram que reescrever os manuais e demais documentos que apoiavam a realização das atividades do microcrédito antes do processo de mudança episódica.

Na Tetra Pak, a codificação do conhecimento é realizada pelos membros da equipe de Sustentabilidade quando o desenvolvimento das iniciativas de apoio às cooperativas de catadores requer a elaboração de metodologias que embasam as capacitações destinadas aos membros dessas cooperativas. Geralmente, a equipe de Sustentabilidade desenvolve essas

metodologias em parcerias com ONGs e consultorias que possuem competência nos temas que são abordados nas novas capacitações propostas.

Desse modo, de acordo com as evidências encontradas nos três casos de iniciativas híbridas, a codificação do conhecimento ocorre na etapa final da mudança para reter a nova atividade desenvolvida para ser adicionada à capacidade híbrida. Essa constatação está alinhada à estudos que trataram do desenvolvimento de capacidade (Bridoux et al., 2017; Zollo & Winter, 2002).

5.2.2.2.3 Relações Sociais nas Capacidades Dinâmicas que Desenvolvem Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

No modelo analítico proposto de Capacidades Dinâmicas, as *relações sociais* estão no eixo vertical aos processos e aprendizagem organizacional. As relações sociais são constituídas por diversos constructos. O primeiro constructo das relações sociais é a *participação*, que está subjacente aos processos e aprendizagem organizacional. Nos três casos estudados foram encontradas as duas manifestações da participação: solidariedade no trabalho e oposição construtiva.

A participação é a capacidade interpessoal dos gerentes e funcionários agirem em conjunto para alcançar objetivos organizacionais (Salvato & Vassolo, 2018). A solidariedade no trabalho consiste em comportamentos que mostram como a empresa e seus funcionários são estruturalmente interdependentes, unidos e coesos (Salvato & Vassolo, 2018). Já a oposição construtiva é o comportamento de funcionários que expressam preocupações sobre as rotinas organizacionais de maneira construtiva ao questionar o *status quo* com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional (Salvato & Vassolo, 2018).

Em relação à solidariedade no trabalho coletivo, no Alfa Ômega, ela se manifesta nas reuniões rotineiras de tomada de decisão colegiadas, nas quais os envolvidos discutem assuntos para chegarem a decisões de comum acordo entre todos os participantes. Um exemplo que ilustra bem a solidariedade no trabalho que ocorreu no Alfa Microcrédito foi o PMO que organizou os trabalhos e discussões sobre como integrar a unidade de microcrédito na estrutura corporativa do Alfa Ômega. Pois as discussões demoraram um ano, um tempo bem maior do que o usual na organização.

Essas discussões demoraram bastante tempo, para os padrões do banco, porque os participantes tiveram que resolver o dilema entre manter a essência do microcrédito de

promover o microempreendedorismo nas comunidades de baixa renda com a necessidade de criar um negócio rentável, mais digital, ágil, que fosse alinhado às novas estratégias transformacionais da corporação.

No Kiteiras da Danone, a solidariedade no trabalho ocorreu nas interações constantes entre os membros do *core team*, que variavam desde reuniões mensais presenciais até trocas de mensagens, áudios e fotos por meio de aplicativos de comunicação instantânea. Nessas interações a equipe sempre buscava melhorar o negócio inclusivo para que ele chegasse em um modelo mais híbrido possível.

Um exemplo emblemático da solidariedade no trabalho ocorreu quando a equipe do *core team* decidiu aumentar as metas do Kiteiras por iniciativa própria, porque acreditavam no potencial do impacto social do negócio inclusivo, apesar do Kiteiras já ter atingido as metas estabelecidas pelos seus financiadores: fundo Danone Ecosystem e o BID.

No caso da Tetra Pak, a solidariedade no trabalho ocorre ao longo da realização das tarefas de todos os colaboradores da companhia, o que inclui os profissionais da área de Sustentabilidade. Essa solidariedade no trabalho é gerada pela intervenção da área de Recursos Humanos da Tetra Pak que estabelece objetivos individuais e objetivos comportamentais para todos os colaboradores da companhia. Dentro dos objetivos comportamentais existe um objetivo de desenvolver outras pessoas. Desse modo, os profissionais da empresa sempre buscam ajudar seus colegas na realização do trabalho.

A segunda manifestação da participação é a oposição construtiva. No caso do Alfa Microcrédito, a oposição construtiva vem se manifestando por vários anos na insatisfação de vários gerentes e colaboradores com o tamanho pequeno e pouco rentável dessa unidade. A oposição construtiva também está ocorrendo ao longo do processo de reestruturação da unidade, principalmente, nas reuniões de tomada de decisão colegiadas, nas quais os envolvidos provocam uns aos outros para melhorarem as atividades do Alfa Microcrédito.

Embora, a oposição construtiva tenha atingido seu auge na virada na hibridização do Alfa Microcrédito, quando um Diretor-geral do Banco Alfa Ômega provocou os gerentes da unidade a melhorarem a rentabilidade dessa iniciativa híbrida; como também integrá-la às novas estratégias corporativas do banco. Essa provocação de um membro da alta administração desencadeou o processo de reestruturação do Alfa Microcrédito.

Desse modo, a oposição construtiva também é manifestada nas reuniões rotineiras de tomada de decisão do banco, como a solidariedade no trabalho, porém devido à necessidade de atingir o consenso, as ações em resposta a essa oposição construtiva demoram para ser realizadas.

No Kiteiras, a oposição construtiva se manifestou nas interações entre os membros da equipe de cocriação na busca por desenvolver um modelo negócios híbrido próximo do ideal. Todavia, a prática dessa oposição construtiva foi mais realizada pelas profissionais das ONGs, que ao longo da iniciativa defendiam a necessidade de a Danone modificar seu modelo mental de fazer negócios para poder operar um negócio inclusivo.

Essa oposição foi tão intensa antes da virada da hibridização do Kiteiras que gerou diversas tensões entre os profissionais da Danone e das ONGs ao evidenciar a tensão existente entre os aspectos econômicos e sociais, que não estavam integrados. Essa falta de integração entre os aspectos econômicos e sociais impedia o desenvolvimento pleno da capacidade híbrida de operar o Kiteiras, o que influenciava no seu desempenho inferior ao esperado pela equipe de cocriação e fundo Danone Ecosystem.

Essa tensão somente foi aliviada após gerentes da área de Sustentabilidade da Danone serem incluídas na liderança da iniciativa, pois elas começaram a integrar os aspectos econômicos e sociais do Kiteiras. Após a realização dessa integração, o negócio inclusivo melhorou seu desempenho de forma impressionante.

Na Tetra Pak, a oposição construtiva se manifesta em conjunto com a solidariedade no trabalho, quando ao longo da colaboração são feitos *feedbacks* com o intuito de melhorar a atividade realizada pelo profissional que está sendo ajudado. Desse modo, a oposição construtiva e solidariedade no trabalho ocorrem em todas as áreas da companhia, incluindo a área de Sustentabilidade ao longo da realização das atividades da equipe responsável pela gestão pós-consumo que trabalha para desenvolver a capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Assim, apurou-se nos três casos dessa pesquisa, que a solidariedade no trabalho e a oposição construtiva ocorrem no mesmo ambiente de participação dos envolvidos na atuação das Capacidades Dinâmicas. O funcionamento adequado do ambiente de participação depende da qualidade do *diálogo*. Desse modo, o *diálogo* é o segundo constructo das relações sociais.

Em conformidade com a teorização de Salvato e Vassolo (2018), que aponta o *diálogo* como o constructo mais importante que explica a capacidade de gerar mudanças das Capacidades Dinâmicas, o código referente ao constructo diálogo foi o código que obteve a maior frequência na análise das entrevistas (95 ocorrências).

Por meio do diálogo produtivo, os membros da organização compartilham conhecimentos e suas experiências individuais e coletivas. Como também o diálogo produtivo permite o compartilhamento de pontos de vista conflitantes sobre a necessidade de mudar os recursos e capacidades da organização, mas respeitando os pontos de vista dos outros

colaboradores. Desse modo, os membros da organização são capazes de desenvolver propostas de mudança de maneira consensual.

No caso do Alfa Microcrédito, o diálogo ocorreu principalmente nas reuniões rotineiras de tomada de decisão colegiadas do Alfa Ômega, que envolvem pessoas de diferentes níveis da hierarquia e áreas da instituição. Antes da virada na hibridização do Alfa Microcrédito, os assuntos dessa unidade eram discutidos pouquíssimas vezes nessas reuniões. Por isso poucos gerentes e colaboradores conheciam a existência do Banco Alfa Ômega nesse período.

A virada na hibridização dessa iniciativa híbrida, em sua maior parte, ocorreu na primeira rodada das reuniões rotineiras de tomada de decisão colegiadas que decidiram quais atividades prioritárias do Microcrédito seriam integradas às áreas afins da estrutura do banco. Como aumentou substancialmente o número de reuniões que passaram a discutir assuntos relativos à integração do Microcrédito na estrutura da corporação; como também essas reuniões envolveram diversos trabalhos para analisar e discutir como ocorreria essa integração, foi necessário estabelecer uma gestão de projeto temporária (PMO) para organizar essas reuniões e os trabalhos, metas e prazos estabelecidos para implementar essa integração.

Nas primeiras reuniões do PMO, também ocorreu a aprendizagem organizacional por meio da articulação do conhecimento, na qual os envolvidos compartilharam conhecimentos e entendimentos sobre o conceito de microcrédito para refletir e discutir como preservar a sua essência de fomentar o empreendedorismo de microempreendedores de baixa renda, mas também integrar algumas das suas atividades na estrutura corporativa do Banco Alfa Ômega para desenvolver um modelo de negócios mais rentável, mais digital, mais ágil e em grande escala, alinhado com as novas estratégias transformacionais da instituição. Após a definição das áreas prioritárias que seriam transferidas para áreas afins na estrutura organizacional do banco, a frequência dessas reuniões diminuiu, mas ela está num patamar maior do que na época anterior à virada na hibridização em 2015.

No caso do Kiteiras da Danone, o diálogo ocorreu principalmente nas interações entre os membros da governança de cocriação do negócio inclusivo, principalmente nas reuniões esporádicas de reflexão, discussão e planejamento do *core team* moderadas pela Diretora da ONG Aliança Empreendedora. Embora essas reuniões ocorreram poucas vezes ao longo do desenvolvimento do Kiteiras, elas foram fundamentais para facilitar a síntese dos aspectos econômicos e sociais do negócio inclusivo.

Nessas reuniões, a Diretora da ONG Aliança Empreendedora conduzia a articulação do conhecimento de pesquisas relacionadas a negócios inclusivos, como também facilitava a aplicação da técnica de *design thinking* para realizar atividades de criação e inovação com o

core team. Além disso, ela realizou atividades lúdicas e de dinâmicas de grupo com o intuito de desenvolver, nos líderes do *core team* (gerentes da Danone), competências de cooperação e articulação com diferentes stakeholders. Desse modo, essas reuniões propiciaram espaços de reflexão, aprendizagem e experimentação apartados das atividades usuais de desenvolvimento da capacidade híbrida de operar o Kiteiras

No caso da Tetra Pak, o diálogo ocorre principalmente nas reuniões anuais de reformulação de planejamento das áreas da empresa, como também nas rotinas de colaboração nas tarefas de outros colegas. Nas reuniões anuais da equipe de Sustentabilidade - que não é apenas uma única reunião, mas uma sequência de reuniões - os colaboradores articulam o conhecimento sobre as experiências e informações do ambiente externo que ocorreram ao longo do ano para propor mudanças, desde melhorias incrementais até criação ou descontinuação de atividades. As rotinas de colaboração nas tarefas de outros colegas da companhia também propiciam um espaço para diálogo, pois nessa interação o colaborador e ajudado ensinam e aprendem por meio de conversação e troca de experiências com a finalidade de melhorar a tarefa.

Assim, em todos os três casos, foram identificados espaços separados de algum modo da prática das atividades da capacidade híbrida, onde ocorrem reflexões sobre como melhorar a execução das atividades dessa capacidade híbrida. Além disso, no caso da Danone, foram identificados espaços que permitiram de alguma forma experimentar novas maneiras de desempenhar as atividades usuais.

Ao longo do desenvolvimento do Kiteiras, dentro do espaço de reflexão das reuniões esporádicas com a diretora da ONG, também ocorreram espaços de experimentação por meio das dinâmicas de grupo realizadas com intuito de desenvolver competências relacionais com os stakeholders mais “sociais” do Kiteiras. Na Tetra Pak, os espaços de experimentação ocorrem nas rotinas.

Os conceitos de “espaços de reflexão” e “espaços de experimentação” foram cunhados por Bucher e Langley (2016). Essas autoras propõem um modelo teórico para mudança de rotinas por meio da interação entre espaços de reflexão e experimentação que interrompem o fluxo de continuidade das rotinas. Os espaços consistem na criação de “fronteiras” sociais, físicas, temporais e simbólicas que permitem novos modos de interação separados das atividades, que em seguida saíram dessas fronteiras para promover alguma mudança estrutural (Bucher & Langley, 2016).

Esses espaços de reflexão envolvem grupos de pessoas dispersos ao longo da rotina organizacional, que interagem a distância dessa rotina durante determinado tempo visando

modificar rotinas existentes ou criar rotinas ao refletir e imaginar essas novas rotinas (Bucher & Langley, 2016). Tais espaços podem se tratar de comitês, grupos de trabalho, workshops, etc.

Já os espaços de experimentação possuem fronteiras fluidas com as rotinas em prática, pois envolvem grupos de pessoas envolvidos na rotina organizacional que testam as rotinas imaginadas em sub-rotinas, o que leva a improvisações no decorrer da experimentação. Os espaços experimentais se manifestam por iniciativas, como testes, pilotos, etc (Bucher & Langley, 2016).

Outra constatação referente ao diálogo que ocorreu nos casos pesquisados é que no Banco Alfa Ômega e Tetra Pak o diálogo ocorreu dentro da estrutura organizacional dessas empresas, evidenciando a natureza de ritmo contínuo desse diálogo que favorece a realização de mudanças para outras situações.

Ao passo que na Danone, o diálogo ocorreu dentro do contexto da governança de cocriação do Kiteiras, que foi a capacidade dinâmica que atuou em ritmo episódico para desenvolver a capacidade híbrida de operar o Kiteiras. Desse modo, esse diálogo foi realizado fora da estrutura organizacional da Danone. Assim a “cola” do diálogo realizado para desenvolver o Kiteiras não pode ser exercida somente pela Danone para desenvolver outras capacidades híbridas.

Essa decisão parece ser uma escolha deliberada da Danone e o fundo Danone Ecosystem ao terem estabelecido diretrizes para financiar negócios híbridos ao longo da cadeia de valor da Danone, como possibilitar que as ONGs tenham mais poder dentro da governança de cocriação, por exemplo, ao exigir que essas entidades administrem os recursos do fundo.

Em contrapartida a essa concessão de poder na cocriação dos negócios híbridos, a Danone consegue adquirir as capacidades relacionais dessas organizações sociais, que são necessárias para operar modelos de negócios híbridos inovadores com stakeholders vulneráveis (Danone, 2012). Nos outros dois casos, houve o envolvimento com organizações não empresariais, mas em nenhum deles essas entidades tiveram função decisiva e poder no diálogo como as ONGs envolvidas na cocriação do Kiteiras.

Os dois últimos constructos das relações sociais são a *qualidade* dessas *relações sociais* e a *composição das motivações sociais do grupo*. Esses constructos influenciam a participação e o diálogo das relações sociais nas organizações.

Em relação a *qualidade das relações sociais*, os modos de interação social *engajamento relacional* (cooperação) e *compromisso mútuo* foram encontrados nos três casos de desenvolvimento de iniciativas híbridas. Na Danone esses modos de interação se manifestaram

principalmente ao longo do trabalho resiliente da equipe de cocriação em seus três níveis (*steering team, core team e field team*).

Esses modos de relações sociais contribuíram para que a equipe de cocriação tenha conseguido enfrentar diversos obstáculos para desenvolver um negócio inclusivo mais próximo possível do hibridismo ideal. No Banco Alfa Ômega esses modos se manifestam nas reuniões rotineiras de tomada de decisão colegiada, porém como elas envolvem muitas pessoas de diversas áreas que precisam entrar em consenso, suas decisões levam mais tempo do que nos outros casos.

Na Tetra Pak, o engajamento relacional e compromisso mútuo se manifestam durante as reuniões da equipe de Sustentabilidade, que também envolvem pessoas de outras áreas para colaborar com as atividades da gestão pós-consumo. É interessante notar que essa colaboração e compromisso mútuo encontradas na companhia são induzidas por práticas da área de Recursos Humanos que promovem o desenvolvimento humano dos seus colaboradores.

O modo de interação *inclusão*, esforço genuíno das pessoas para experimentar os pensamentos dos seus colegas de trabalho, como qualidade das relações sociais foi encontrado na Danone e na Tetra Pak. Na Danone a inclusão se manifestou no esforço das líderes do *core team* do Kiteiras, pertencentes à área de Sustentabilidade, compreenderem as particularidades inerentes à mentalidade e modo de atuação do Terceiro Setor praticadas pelas ONGs parceiras de cocriação.

Na Tetra Pak, a inclusão se manifesta nas rotinas de alterações das rotinas de trabalho nas quais todos os colaboradores de uma área, como Sustentabilidade, ensinam para os seus pares como realizar suas tarefas. Embora a aprendizagem ocorra nos dois sentidos: de quem ensina a tarefa e de quem aprende a tarefa. Desse modo, todos os colaboradores da área possuem o conhecimento do processo de funcionamento holístico da área de Sustentabilidade. Essas rotinas foram estabelecidas pela alta liderança da matriz, possivelmente, por meio da assistência do seu *capability council* criado em 2016 (Tetra Pak, 2016).

Por fim, o último modo que caracteriza a qualidade das relações sociais é a *aceitação da diferença*. Ela somente foi identificada no caso do desenvolvimento do Kiteiras. A aceitação da diferença é o reconhecimento do ponto de vista de cada pessoa como significativo, mesmo quando não se concorda com perspectivas diferentes.

A aceitação da diferença foi manifestada, paulatinamente, ao longo do desenvolvimento do Kiteiras a partir da virada na hibridização quando as líderes do *core team* pertencentes à área de sustentabilidade passaram a considerar os aspectos sociais trazidos pelas ONGs. Desse modo, esse modo de interação se manifestou devido à composição heterogênea da equipe de

cocriação do Kiteiras, como será analisado no terceiro parágrafo abaixo referentes à composição das motivações sociais dos grupos.

Uma última constatação interessante é que no caso Banco Alfa Ômega não foram encontrados os modos de interação inclusão e aceitação da diferença ao longo do processo de reestruturação do Alfa Microcrédito. Há possíveis explicações para isso. A primeira é que esses dois modos de interação somente seriam necessários para desenvolver iniciativas com a base da pirâmide com um grau maior de hibridismo do que o do Alfa Microcrédito que teve que incluir outros públicos mais abastados para poder ser integrado à estrutura e estratégia do banco. Ao passo que o hibridismo com a base da pirâmide é mais acentuado no Kiteiras da Danone e no apoio para as cooperativas de catadores de resíduos da Tetra Pak.

Outra possível explicação é que esses dois modos de interação social não existem no Banco Alfa Ômega ou pelo menos não são tão disseminados como nos casos da Danone e Tetra Pak. Se essa possível explicação estiver correta, isso explicaria porque o grau de hibridismo no Alfa Microcrédito é menor do que o hibridismo das iniciativas híbridas da Danone e Tetra Pak.

Como também, essa inexistência ou insuficiência dos modos de relações sociais inclusão e aceitação da diferença, explicaria porque uma das novas estratégias transformacionais da organização envolve a gestão de pessoas, com a finalidade de realizar práticas que melhorem a colaboração entre seus colaboradores. Como o café com parceiro, que são eventos de sociais internos criados para fortalecer a parceria entre colaboradores de áreas diferentes (AO-03).

Por fim, a última característica das relações sociais é a *composição das motivações sociais do grupo*. Essa característica consiste na proporção de pessoas com *motivação individualista* - que buscam seu auto-interesse - e pessoas com *motivações de reciprocidade*, que apresentam comportamento cooperativo.

No caso do Alfa Microcrédito, a composição das motivações sociais dos membros da sua equipe antes da virada na hibridização tinha proporção maior de pessoas com motivações de reciprocidade, pois a unidade era pouco rentável e estava isolada da estrutura corporativa do Alfa Ômega, em uma espécie de “incubadora” por ser um negócio “café com leite” cuja finalidade era gerar ganho de reputação para o banco.

Embora outro objetivo nesse período era remunerar o capital da exigibilidade destinada ao microcrédito, conforme regulação do Banco Central; a rentabilidade da operação do microcrédito era bem inferior à rentabilidade dos demais negócios do Banco Alfa Ômega antes da virada na hibridização dessa iniciativa híbrida.

A partir da virada na hibridização cuja motivação principal foi aumentar a rentabilidade do Alfa Microcrédito ao melhorar a política e prática de concessão de crédito; pessoas de outras

áreas do banco, com a motivação predominante na organização (individualista), foram incluídas no processo de reestruturação do Alfa Microcrédito para trabalhar na integração de atividades dessa unidade para áreas especialistas da estrutura organizacional da corporação.

Além disso, colaboradores do Microcrédito que migraram para as outras áreas começaram a se socializar num ambiente com motivação individual da corporação. Esse aumento na proporção de pessoas com motivação individualista envolvidas na unidade de microcrédito está gerando uma busca pela melhoria da eficiência da capacidade híbrida de operar o Alfa Microcrédito, como sugere a teorização de Bridoux et al. (2017).

Todavia, a gerência do produto microcrédito e sua área comercial permaneceram na área de Sustentabilidade, onde há mais pessoas com motivação de reciprocidade, com o intuito de preservar a essência do microcrédito de fomentar o empreendedorismo para públicos sem acesso ao crédito tradicional.

Além disso, a divulgação do propósito do Banco Alfa Ômega “estimular o poder de transformação das pessoas” pelo seu CEO, em 2017, conjuntamente com a estratégia transformacional de gestão de pessoas de promover práticas que estimulem cooperação entre os colaboradores podem favorecer o surgimento de mais pessoas com motivação de reciprocidade na instituição. A implementação bem-sucedida dessa mudança estratégica por meio de Capacidades Dinâmicas em ritmo episódico, como o Business Challenge, pode contribuir para o desenvolvimento do hibridismo do Alfa Microcrédito e outras iniciativas híbridas do banco.

Na Tetra Pak, a composição das motivações sociais dos membros da equipe da sua área de Sustentabilidade tem a proporção maior de pessoas com motivações de reciprocidade, pois os objetivos dessa área são aumentar a renovabilidade e reciclagem das embalagens longa vida da companhia. Como esses objetivos estão alinhados com a estratégia corporativa da empresa, tais objetivos ambientais são os principais objetivos híbridos que a Tetra Pak busca alcançar. No Brasil, o objetivo de apoiar às cooperativas de catadores de materiais recicláveis é decorrente do objetivo híbrido de reciclagem das embalagens.

Ao passo que a maioria dos colaboradores das outras áreas de negócios e comerciais possuem motivação individualista, embora a temática ambiental esteja presente na missão, estratégias e cultura da empresa. Para engajar esses colaboradores a contribuírem com esses objetivos híbridos estratégicos, a Tetra Pak decidiu, em 2011, que 8% da avaliação de desempenho de todos os funcionários seja referente à taxa de reciclagem das embalagens longa vida. Além disso, a Tetra Pak busca alinhar esses objetivos ambientais com os objetivos

econômicos posicionando os primeiros como diferenciais que contribuem para os seus negócios.

Assim a companhia, gradualmente, está inserindo assuntos ambientais nas rotinas, procedimento e práticas corporativas que envolvem todos os seus funcionários desde 1999. Desse modo, todas essas ações acumuladas ao longo tempo favoreceram com que a capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de resíduos não encontrasse dificuldades internas na companhia.

De fato, o caso da Tetra Pak quase não existe indícios de *path dependence*, inércia ou resistência que atrapalhe o desenvolvimento da capacidade híbrida com a base da pirâmide, pois a composição homogênea de pessoas com motivação de reciprocidade favorece o desenvolvimento de capacidades por meio de coesão social, conforme aponta a teorização de Bridoux et al. (2017). Além disso, segundo esses autores, esse tipo de trajeto no desenvolvimento de uma capacidade propicia que os envolvidos nesse desenvolvimento procurem aumentar a utilidade da capacidade para os seus usuários, porém de acordo com as normas do grupo.

Como as interações sociais na Tetra Pak são induzidas por rotinas e procedimentos de colaboração que favorecem mudança em ritmo contínuo, por meio de reflexões e experimentações graduais no desenvolvimento das atividades; isso provoca um desenvolvimento gradual nas suas capacidades.

Assim existe um processo no qual a mudança em ritmo contínuo e a composição homogênea da equipe motivada por reciprocidade se retroalimentam para gerar uma capacidade com desenvolvimento contínuo e gradual. Por isso dificilmente ocorrerá intervenções abruptas no trajeto contínuo de apoio às cooperativas de catadores e não há objetivos de transformação social como os casos Kiteiras e Alfa Microcrédito almejam.

No caso Kiteiras, a composição das motivações sociais dos membros da equipe de cocriação desse negócio inclusivo é heterogênea, pois nessa equipe há a presença de profissionais da área comercial da Danone, profissionais da área de Sustentabilidade da Danone, que geralmente possuem motivação de reciprocidade. Como também há profissionais das ONGs que possuem esse tipo de motivação.

Antes da virada na hibridização do negócio inclusivo, a liderança do Kiteiras era exercida somente por profissionais da área Comercial. Devido à motivação individualista desses profissionais, o desenvolvimento do Kiteiras era muito difícil, pois um negócio inclusivo exige capacidade relacionais com organizações que não possuem motivação individualista

(London & Hart, 2004; Reficco & Marquez, 2012); como também provocava tensões no relacionamento com as ONGs e as pessoas das comunidades.

Como a virada na hibridização consistiu na inclusão de profissionais da área de Sustentabilidade na coliderança da iniciativa, que são mais aptos para desenvolver essas capacidades relacionais com organizações sociais, o Kiteiras está conseguindo obter um crescimento vultuoso.

O caso do Kiteiras foi o único em que durante todo o seu desenvolvimento houve uma composição heterogênea na sua equipe com proporção similar de pessoas com motivações individualistas e de reciprocidade. De acordo com Bridoux et al. (2017), esse tipo de composição favorece o desenvolvimento de capacidades com potencial mais inovador, como também seu trajeto é indefinido.

De fato, as evidências empíricas apontam para essa proposição, pois o Kiteiras é o modelo de negócios mais próximo do hibridismo ideal (Battilana et al., 2012). Como também, o Kiteiras está obtendo um crescimento impressionante após a equipe de desenvolvimento desse negócio inclusivo ter conseguido construir um acordo tácito – transferir a liderança da iniciativa da área Comercial para Sustentabilidade – que permitiu a construção de um equilíbrio entre aspectos econômicos e sociais.

Além disso, a composição de uma equipe com formações e origens bem diferentes propiciou o surgimento de tensões, como preconizaram Bridoux et al. (2017), porém esses autores não avançaram nessa teorização. Na próxima seção será mostrado porque esse fato proporcionou o surgimento de uma força de mudança pouco explorada na literatura das Capacidades Dinâmicas.

5.3 EXPLICANDO COMO GRANDES EMPRESAS UTILIZAM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA DESENVOLVER CAPACIDADES HÍBRIDAS COM A BASE DA PIRÂMIDE

Ao longo da análise que gerou o modelo teórico apresentado na seção anterior, também foi elaborado um modelo teórico que explica como grandes empresas utilizam Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide, pois esse modelo foi fundamentado em duas metateorias de mudança organizacional. Argumenta-se que a explicação do funcionamento das Capacidades Dinâmicas que desenvolvem capacidades híbridas com a

base da pirâmide também pode ser aplicada para explicar como as Capacidades Dinâmicas atuam para desenvolver capacidades operacionais em outros contextos.

Desse modo, essa seção é dividida em três partes. Na primeira parte, é realizada a construção teórica do modelo que explica como funcionam as Capacidades Dinâmicas que desenvolvem capacidades operacionais. Na segunda parte, com base no modelo teórico explicativo, é realizada uma explicação comparativa dos três casos de grandes empresas que utilizaram suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide. Por fim, na terceira parte, são realizadas proposições sobre o modelo teórico que explica como funcionam as Capacidades Dinâmicas.

5.3.1 Construção Teórica do Modelo que Explica como Funcionam as Capacidades Dinâmicas

O modelo teórico proposto para explicar como funcionam as Capacidades Dinâmicas que desenvolvem capacidades operacionais foi fundamentado nas metateorias dos motores dos processos de mudança de Van de Ven e Poole (1995) e dos ritmos de mudança de Weick e Quinn (1999). No modelo teórico proposto, argumenta-se que essas duas metateorias de mudança organizacional são necessárias e suficientes para explicar como as Capacidades Dinâmicas desenvolvem capacidades operacionais, como as capacidades híbridas, objeto de estudo dessa tese. O modelo teórico explicativo proposto é ilustrado na Figura 13.

A construção do modelo teórico proposto que explica o funcionamento das Capacidades Dinâmicas começa a partir das quatro metateorias de mudança propostas por Van de Ven e Poole (1995): Ciclo de Vida, Teleologia, Dialética e Evolucionária. Essas quatro metateorias sintetizam vinte teorias sobre processos de mudança e desenvolvimento de entidades ao longo do tempo, que foram identificadas na revisão sistemática multidisciplinar realizada por Van de Ven e Poole (1995). Por isso, essas metateorias também são consideradas os motores que explicam os processos de mudança e desenvolvimento de entidades (Van de Ven & Poole, 1995).

As quatro metateorias propostas por Van de Ven e Poole (1995) sintetizam os processos de mudança e desenvolvimento em duas dimensões: (1) a dimensão da unidade da mudança, que pode ser única ou múltipla; e (2) a dimensão do modo da mudança, que pode ser prescritivo ou construído (Van de Ven & Poole, 1995). Desse modo, essas duas dimensões da

mudança formam uma matriz 2x2, na qual cada quadrante representa uma metateoria ou motor de mudança.

Em seguida, no modelo teórico explicativo proposto nessa tese, adicionou-se como uma terceira dimensão da mudança os ritmos de mudança de Weick e Quinn (1999): ritmo contínuo e ritmo episódico. Assim, devido à inclusão da terceira dimensão dos ritmos de mudança, o modelo teórico explicativo das Capacidades Dinâmicas é representado na forma de um cubo. Tal cubo é constituído por oito cubos menores, que representam visualmente a explicação sobre como funcionam as Capacidades Dinâmicas que desenvolvem capacidades operacionais.

Cada um desses oito cubos menores possui um motor de mudança, representado pelo ciclo no seu interior, que é operado em um ritmo de mudança contínuo ou episódico. Os cubos que operam em ritmo episódico são representados por um ciclo mais escuro e grosso, ao passo que os cubos operados em ritmo contínuo são ilustrados por um ciclo mais claro e fino.

Figura 13 - Motores e ritmos de mudança das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir são apresentadas explicações mais detalhadas sobre as três dimensões da mudança que constituem o modelo teórico que explica o funcionamento das Capacidades Dinâmicas. A dimensão da unidade da mudança indica se o processo de mudança envolve apenas uma única entidade ou múltiplas entidades (Van de Ven & Poole, 1995). A dimensão do modo da mudança indica se o processo de mudança é prescritivo, ao seguir um trajeto previsível, ou construído, ao seguir um trajeto indeterminado no começo da mudança (Van de Ven & Poole, 1995). A dimensão do ritmo do processo de mudança indica se a mudança ocorre continuamente ou em episódios temporários (Weick & Quinn, 1999).

Como foi dito anteriormente, as metateorias (motores) dos processos de mudança são caracterizados pela combinação das dimensões unidade da mudança e modo da mudança (Van de Ven & Poole, 1995). A combinação da unidade de mudança única com o modo de mudança prescritivo constitui o motor de mudança *Ciclo de Vida*. Logo esse motor de mudança envolve o desenvolvimento de apenas uma entidade. Os processos de mudança nesse motor ocorrem através de uma sequência preestabelecida de etapas ou fases, que são prescritos e regulados por um programa institucional, natureza ou lógica configurados no início do ciclo da mudança. Desse modo, a entidade possui um conjunto de programas ou regras latentes que regulam o seu desenvolvimento ao longo do tempo (Van de Ven & Poole, 1995).

A metateoria ou motor de mudança Teleológico é constituído pela combinação da unidade de mudança única com o modo de mudança construído. Dessa maneira, essa metateoria de mudança também envolve a progressão de apenas uma entidade. Na Teleologia, os processos de desenvolvimento ou mudança seguem um ciclo de formulação de objetivos, implementação, avaliação e modificação de ações ou metas com base no que foi aprendido ou pretendido pela entidade (Van de Ven & Poole, 1995).

Com efeito, os processos de mudança e desenvolvimento Teleológicos são embasados pela busca proposital e da construção social de um estado ou objetivo final imaginado entre os indivíduos dentro da entidade. Desse modo, as teorias Teleológicas postulam um conjunto de funções ou objetivos desejados por uma unidade organizacional, os quais ela tem de adquirir a fim de realizar as suas aspirações, porém o percurso para atingir esse objetivo ou estado não é conhecido no início do processo de desenvolvimento (Van de Ven & Poole, 1995).

Nesse modelo teórico explicativo proposto, os motores de mudança *Ciclo de Vida* e *Teleológico* representam a natureza das Capacidades Dinâmicas. Pois as rotinas, ou seja, ações padronizadas que compõem as Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002), elas constituem a programação ou regra latente

que caracteriza o mecanismo gerador da mudança no motor Ciclo de Vida (Van de Ven & Poole, 1995).

Ao passo que os elementos das Capacidades Dinâmicas: (1) diretrizes estratégicas da alta administração, que guiam o trabalho dos colaboradores (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007), e (2) as relações sociais produtivas que promovem a participação coletiva no desenvolvimento das capacidades operacionais (Salvato & Vassolo, 2018). Esses dois elementos são manifestações, respectivamente, da busca proposital e da construção social que caracterizam os mecanismo de mudança do motor Teleológico (Van de Ven & Poole, 1995).

A metateoria ou motor de mudança Evolucionário é constituído pela combinação da unidade de mudança múltipla com o modo de mudança prescritivo. Logo, esse motor de mudança envolve múltiplas entidades. A metateoria Evolucionária explica a mudança como uma progressão recorrente, cumulativa e probabilística de variação, seleção e retenção entre as entidades contidas em uma população. Este ciclo evolutivo é gerado pela competição por recursos ambientais escassos entre as entidades que pertencem a uma população. As características ambientais regulam a seleção e retenção das entidades. Desse modo, as teorias Evolucionárias tendem à estabilidade ou desenvolvimento gradual das entidades, pois quando uma população está adaptada a um ambiente os mecanismos de seleção e retenção contrapõem as variações surgidas no ambiente (Van de Ven & Poole, 1995).

A metateoria ou motor de mudança Dialético é composto pela combinação da unidade de mudança múltipla com o modo de mudança construído. Desse modo, esse motor de mudança também envolve múltiplas entidades. A metateoria de mudança Dialética explica os processos de mudança oriundos de conflitos que emergem entre entidades que defendem uma tese e uma antítese opostas. A colisão ou atrito entre a tese e antítese produz uma síntese, que com o tempo se torna a tese para o próximo ciclo de um desenvolvimento dialético. O conflito e atrito entre entidades opostas geram esse ciclo dialético. A estabilidade e mudança em uma teoria de processo dialética são explicadas pelo equilíbrio relativo de poder entre forças opostas. Em alguns casos a dialética pode ser degenerativa, quando uma das entidades é tão forte que elimina a entidade mais fraca (Van de Ven & Poole, 1995).

Nesse modelo teórico explicativo proposto, os motores de mudança Evolucionário e Dialético representam as interações entre a Capacidade Dinâmica e as demais capacidades da organização. Pois o motor de mudança Evolucionário fundamenta a premissa do campo das Capacidades Dinâmicas de que as organizações são ambientes onde ocorre a seleção natural de capacidades operacionais ou dinâmicas, ou seja, nas organizações existem processos de

variação, seleção e retenção de capacidades (Bridoux et al., 2017; Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997; Vergne & Durand, 2011; Zollo & Winter, 2002). Desse modo, o processo Evolucionário é responsável pela inércia organizacional e *path dependence* das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Schreyögg & Sydow, 2011; Teece, 2007).

Por sua vez, o motor de mudança Dialético explica as tensões, choques ou conflitos que ocorrem entre duas ou mais capacidades opostas. Pois os poucos estudos da literatura de Capacidades Dinâmicas que utilizaram uma abordagem dialética apontam que nas situações em que as Capacidades Dinâmicas geram mudanças abruptas, surgem tensões e conflitos entre essa mudança e as capacidades existentes na organização (Gilbert, 2006; O'Reilly & Tushman, 2008; Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007).

Apesar de identificarem essas quatro metateorias distintas que explicam os processos de mudança, Van de Ven e Poole (1995) ressaltam que a maioria das teorias encontradas nas literaturas acadêmicas misturam pelo menos duas dessas meta-teorias de desenvolvimento. Todavia, os autores não encontraram nenhuma teoria do campo de Administração que englobe todas as quatro metateorias de mudança. Assim as metateorias de mudança são consideradas teorias puras de mudança cujos mecanismos ou “motores” da mudança podem contribuir para a formulação de novas teorias sobre mudança e desenvolvimento (Van de Ven & Poole, 1995).

A terceira dimensão da mudança do modelo proposto, que explica como funcionam as Capacidades Dinâmicas que desenvolvem capacidades operacionais, é o ritmo da mudança desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Apesar de o conceito de ritmo de mudança já ter sido explicado na seção anterior, na qual foi desenvolvido o modelo teórico analítico das Capacidades Dinâmicas; é realizada uma revisão sobre esse conceito a fim de facilitar o entendimento do modelo teórico explicativo desenvolvido nessa seção

Weick e Quinn (1999) identificaram dois ritmos de mudança na literatura sobre mudança e desenvolvimento organizacional: ritmo contínuo e ritmo episódico. Os processos de mudança em ritmo contínuo são progressivos, emergentes, incrementais e cumulativos (Weick & Quinn, 1999). A mudança em ritmo contínuo ocorre por meio de pequenas variações ao longo do tempo, assim, não existe um começo nem um fim nesse tipo de processo de mudança (Weick & Quinn, 1999).

Ao passo que os processos de mudança em ritmo episódico são menos frequentes, mais lentos por causa do seu amplo alcance, menos completos porque raramente são completamente implementados, mais estratégicos, mais deliberados e formais, e mais disruptivos, pois interrompem um equilíbrio preestabelecido (Weick & Quinn, 1999). A mudança em ritmo

episódico envolve a existência de alguma inércia e é desencadeada por fatores internos ou externos à entidade (Weick & Quinn, 1999).

A maior parte da literatura de Capacidades Dinâmicas define as Capacidades Dinâmicas como um fenômeno de mudança em ritmo episódico, especialmente os processos de reconfiguração/transformação. Pois na teorização desse conceito, há um entendimento de que as Capacidades Dinâmicas envolvem intervenções planejadas, custosas e intensas; que são limitadas pela inércia organizacional, para modificar recursos e competências (Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Poucos estudos nesse campo analisaram as Capacidades Dinâmicas como um processo de mudança em ritmo contínuo (Salvato, 2009; Verona & Ravasi, 2003).

5.3.2 Explicação Sobre Como Grandes Empresas Utilizaram Capacidades Dinâmicas para Desenvolver Capacidades Híbridas com a Base da Pirâmide

Nessa seção, realiza-se a explicação sobre como as grandes empresas pesquisadas utilizam suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide. Essa explicação é baseada no modelo teórico explicativo das Capacidades Dinâmicas, construído na seção anterior. De forma sintética, esse modelo explicativo propõe que as Capacidades Dinâmicas desenvolvem capacidades operacionais, como as capacidades híbridas por meio de quatro motores de mudança (Ciclo de Vida, Teleologia, Dialética e Evolucionário) e dois ritmos de mudança (contínuo e episódico).

Com efeito, esse modelo explica os padrões encontrados na análise, realizada na seção anterior, do funcionamento das Capacidades Dinâmicas no contexto não-familiar no qual as grandes empresas enfrentam ao desenvolver capacidades híbridas com a base da pirâmide.

Nos três casos pesquisados, constatou-se que há uma combinação de mais de um motor de mudança. Essas combinações de mecanismos de mudança serão apresentadas e discutidas a seguir. Primeiramente, em relação à combinação dos motores de mudança que envolvem apenas uma entidade (Ciclo de Vida e Teleológico), nos três casos pesquisados foram verificados essa combinação.

Em relação ao motor de mudança Ciclo de Vida das Capacidades Dinâmicas, nos casos do Banco Alfa Ômega e Tetra Pak, a atuação das suas Capacidades Dinâmicas para desenvolver suas capacidades híbridas foi baseada na realização de rotinas e procedimentos, inclusive codificados em manuais e guias que orientam a ação dos seus colaboradores. No Alfa Ômega,

destacam-se as políticas e manuais escritos, que são exigidos pelas regulações do setor bancário; como também as rotinas de reuniões de tomada de decisão colegiadas. A combinação dessas duas rotinas provoca lentidão nas mudanças que a companhia deseja realizar.

Na Tetra Pak, apesar de existir diversos procedimentos que orientam as ações dos seus colaboradores, inclusive suas interações sociais; algumas dessas rotinas tornam as relações sociais mais colaborativas ao integrar membros de todas as áreas da empresa em atividades comuns. Além disso, nesse caso, as rotinas facilitam a prática das tarefas, como também a mudança na realização das próprias tarefas, pois profissionais da mesma área ou de áreas diferentes precisam seguir regras para compartilhar seus conhecimentos e experiências no trabalho com seus colegas.

Na Danone ocorre o oposto, na companhia quase não existem rotinas e procedimentos que orientam as ações dos seus colaboradores. Essa falta de ações padronizadas na sua Capacidade Dinâmica foi um dos motivos para o Kiteiras ter tido dificuldades antes da virada na hibridização. Pois, antes da primeira líder oriunda da área de Sustentabilidade assumir essa posição, os líderes da área Comercial não realizavam rotinas de gestão de projetos, como reuniões periódicas com os *stakeholders* da cocriação do negócio inclusivo. Embora, houvesse algumas regras simples na atuação da sua Capacidade Dinâmica (Eisenhardt & Martin, 2000), como a necessidade da subsidiária da Danone realizar parceria com alguma ONG local e que essa ONG gerisse os recursos do fundo da Danone Ecosystem.

Em todos os três casos pesquisados, a existência do motor Teleológico nas Capacidades Dinâmicas das grandes empresas foi fundamental para o desenvolvimento da capacidade híbrida com a base da pirâmide, pois as diretrizes estratégicas da alta administração dessas empresas guiaram o desenvolvimento das capacidades híbridas. Com efeito, essa orientação estratégica da alta administração direcionou o trabalho dos seus colaboradores no ambiente incerto das comunidades com população de baixa renda, onde as grandes empresas tinham menos experiência do que nos mercados de renda mais elevada.

Além disso, ao longo dos estudos de casos, pode-se observar que a palavra *construção* (que foi deliberadamente colocada em *itálico* ao longo das entrevistas) foi utilizada diversas vezes com o significado de desenvolvimento coletivo da capacidade híbrida com a base da pirâmide. Desse modo, o significado da palavra *construção* relatado pelos entrevistados se assemelha à característica Teleológica de construção social (Van de Ven & Poole, 1995). Como também, outra característica Teleológica encontrada nos três casos foi a busca pelo consenso entre os participantes envolvidos no desenvolvimento das capacidade híbridas com a base da pirâmide (Van de Ven & Poole, 1995).

Na Tetra Pak, há a diretriz estratégica da excelência ambiental, que foi estabelecida pela alta administração da multinacional. Essa diretriz estratégica é especificada na meta de reciclagem das embalagens longa vida e na missão da empresa, que valoriza a harmonia dos seus negócios com o meio ambiente em sua cultura organizacional. Tais orientações estratégicas estão guiando a subsidiária brasileira da companhia em seus programas de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Com efeito, a diretriz estratégica da excelência ambiental permitiu que a subsidiária brasileira da Tetra Pak estivesse na vanguarda das organizações que apoiaram a aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que regula a gestão da logística reversa e reciclagem de resíduos sólidos no Brasil.

Além dessa diretriz estratégica, o motor Teleológico da Capacidade Dinâmica desse caso se materializa no trabalho coletivo da equipe de sustentabilidade da Tetra Pak, que é realizado de forma colaborativa e coesa para desenvolver as atividades apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Nesse trabalho coletivo, existe inclusive a participação de colaboradores das áreas de negócio da companhia. Essa coesão e colaboração são resultados de rotinas de cooperação e humanização do trabalho elaboradas pela alta administração global da companhia.

Na Danone, as diretrizes estratégicas da missão, visão, manifesto e a decisão de se tornar uma B-Corporation global guiaram a subsidiária brasileira a buscar recursos para financiar a cocriação e ser resiliente para enfrentar as dificuldades internas e externas ao longo dos anos de desenvolvimento do negócio inclusivo Kiteiras.

Além dessas diretrizes estratégicas da Danone global, o motor Teleológico da Capacidade Dinâmica que desenvolveu o Kiteiras foi caracterizado pela estreita colaboração (engajamento relacional), coesão e aceitação das diferenças entre os membros do *core team* de cocriação do negócio inclusivo.

Essas características de relações sociais foram críticas para o desenvolvimento bem-sucedido da capacidade híbrida de operar o Kiteiras. Como também, a boa qualidade das relações sociais dos membros do *core team* impulsionaram essa equipe a buscar atingir metas que extrapolam as metas estabelecidas pelos fundos que financiaram o Kiteiras.

Embora o desenvolvimento desse negócio inclusivo enfrentou diversas dificuldades durante alguns anos, como tensões significativas entre a Danone e as ONGs e o risco de descontinuação do Kiteiras, a “harmonia” produtiva no trabalho do *core team* só foi alcançada após a virada na hibridização do Kiteiras. A virada na hibridização nesse caso foi caracterizada pela inclusão de uma gerente da área de sustentabilidade na liderança do Kiteiras em conjunto

com um gerente da área Comercial. Essa mudança na liderança foi bem-sucedida porque as líderes de Sustentabilidade começaram a realizar o papel de integrar os aspectos econômicos e sociais da iniciativa híbrida.

No Alfa Ômega, antes da virada na hibridização, a falta de alinhamento estratégico e integração estrutural do Alfa Microcrédito com o banco provocou o isolamento da unidade de microcrédito, o que reduziu a quantidade de recursos alocados no Alfa Microcrédito e retirou o contato dessa unidade com a gestão de alto desempenho do banco. Além disso, as características culturais de racionalidade e a motivação individualista dos membros do banco reforçaram esse isolamento e baixo desempenho da unidade.

O motor Teleológico das Capacidades Dinâmicas foi crítico para mudar essa situação de isolamento e baixo desempenho do Alfa Microcrédito. Pois o gatilho para a virada na hibridização dessa unidade de microcrédito se iniciou com o processo de formulação das novas estratégias transformacionais do Alfa Ômega. Mais especificamente, quando o ex-Diretor-Geral de Varejo percebeu no Alfa Microcrédito um ativo subutilizado que poderia contribuir com as estratégias de digitalização e ampliação da base de clientes do banco. Então, em 2015, ele provocou os gerentes do Microcrédito a buscarem aumentar a rentabilidade da carteira das operações do Alfa Microcrédito.

Desse modo, as Capacidades Dinâmicas gerenciais de um membro da alta administração do Banco Alfa Ômega desencadearam a virada na hibridização do Alfa Microcrédito. Essas Capacidades Dinâmicas gerenciais desse executivo foram sua percepção ao identificar uma oportunidade interna no Alfa Microcrédito, e a provocação feita aos gestores de média gerência para desenvolverem nessa unidade um modelo de negócio inovador e alinhado com as estratégias do Alfa Ômega.

Após o exercício dessa capacidade dinâmica gerencial foi desencadeado o processo de reversão do isolamento e baixo desempenho do Alfa Microcrédito por meio da integração dessa unidade à estrutura organizacional e estratégias corporativas do Alfa Ômega.

Nessa seção não são apresentadas evidências sobre os ritmos de mudança dos motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico das Capacidades Dinâmicas, porque os processos de mudança em ritmos contínuo e episódico foram analisados com detalhes na seção anterior. Desse modo, apenas é feita uma breve recapitulação sobre como esses motores de mudança funcionaram em ritmo episódico e contínuo nos casos pesquisados.

A Tetra Pak somente realiza mudanças em ritmo contínuo ao longo do desenvolvimento da sua capacidade híbrida. Capacidades Dinâmicas que funcionam exclusivamente em ritmo contínuo são difíceis de serem observadas, pois nos processos de mudança nesse ritmo não há

quase nenhuma estrutura específica (Weick & Quinn, 1999). A Capacidade Dinâmica, no caso do desenvolvimento da capacidade híbrida da Tetra Pak, atua ao longo do exercício das capacidades operacionais rotineiras da equipe de Sustentabilidade.

No Banco Alfa Ômega e Danone ocorreram processos de mudança em ritmo episódico que foram apoiados por diversos processos de mudança contínuos mais rápidos. No caso do desenvolvimento do Alfa Microcrédito, algumas Capacidades Dinâmicas atuaram em ritmo de mudança episódicos de forma sequencial e em paralelo ao longo do tempo. No caso do Kiteiras, uma Capacidade Dinâmica de grande escopo e longa duração atuou em ritmo de mudança episódico, a governança de cogestão entre a Danone as ONGs para desenvolver o Kiteiras, para a Danone conseguir internalizar plenamente na sua estrutura organizacional o esse negócio inclusivo.

O caso Tetra Pak é emblemático porque quase não foram encontradas evidências de inércia ou *path dependence*, tanto de natureza processual quanto de natureza mental, que atrapalharam o desenvolvimento da capacidade híbrida de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Brasil.

Isso ocorre devido a uma combinação harmoniosa entre os motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico que atuam em ritmo contínuo. Dessa maneira, a companhia consegue se adequar ao ambiente externo realizando mudanças graduais por meio dos processos padronizados de variação, seleção e retenção de suas capacidades. Com efeito, o modelo de gestão global “descentralizado” que centraliza as tomadas de decisões é a manifestação dessa combinação harmoniosa entre os motores Ciclo de Vida, Teleológico Evolucionário, que funcionam em ritmo de mudança contínuo.

Essa combinação harmoniosa entre os motores de mudança Ciclo de Vida, Teleológico e Evolucionário pode ser entendida como um ciclo virtuoso, no qual a liderança global da companhia elabora diretrizes estratégicas que guiam as ações dos colaboradores (Teleologia). Como também essa liderança global estabelece procedimentos e rotinas gerais que também regulam as ações dos colaboradores (Ciclo de Vida), como o controle do orçamento de todas as áreas da empresa, que limita a disponibilidade de recursos para a realização de ações (Evolucionário). Todavia, alguns desses procedimentos e rotinas também promovem a colaboração e autonomia de ação dos colaboradores (Teleologia).

Esse ciclo harmonioso entre os motores de mudança Ciclo de Vida, Teleológico e Evolucionário funciona em ritmo contínuo. O funcionamento em ritmo contínuo dos motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico é baseado nas ações de autonomia e colaboração dos profissionais da Tetra Pak, que ocorrem dentro de um ambiente no qual são estabelecidas

estratégias, metas e procedimentos graduais de melhoria, ou seja, em ritmo contínuo. Uma exemplificação desse fato é a estratégia contínua de adoção de práticas ambientais desde a inclusão do tema ambiental em todas as reuniões da Tetra Pak até a inclusão de metas ambientais na avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores da companhia.

O funcionamento em ritmo contínuo do motor de mudança Evolucionário ocorre por meio do mecanismo de controle do orçamento de todas as áreas da multinacional, que restringe os recursos disponíveis para os colaboradores da companhia. Essa restrição de recurso leva os colaboradores a realizarem novas experimentações nas suas tarefas de maneira gradual.

Desse modo, diante dessa harmonia entre os motores de Ciclo de Vida, Teleológico e Evolucionário operando Capacidades Dinâmicas em ritmo contínuo na Tetra Pak; dificilmente, na sua iniciativa híbrida ocorrerá mudanças “abruptas” por meio de Capacidades Dinâmicas que trabalhem com motor Dialético ou em ritmo episódico, como grandes projetos de mudança ou desenvolvimento de programas disruptivos de apoio às cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

No caso Danone, a quase ausência do motor de Ciclo de Vida fortalece o funcionamento do motor Teleológico, manifestando-se na autonomia, flexibilidade e dinamismo na realização das tarefas pelos seus colaboradores. Desse modo, nesse ambiente de trabalho existe pouca inércia ou *path dependence* processual.

Todavia o motor de mudança Evolucionário, na companhia, manifestou-se por meio da inércia de modelo mental em desenvolver um modelo de negócios inclusivo de microdistribuição em comunidades de baixa renda. Esse negócio híbrido próximo do hibridismo ideal era totalmente diferente do modo de fazer negócios que a companhia estava acostumada, apesar da sua cultura organizacional e diretrizes estratégicas guiarem a subsidiária brasileira da empresa nessa direção.

Desse modo, os processos de seleção e retenção do motor de mudança Evolucionário da empresa dificultaram o desenvolvimento e internalização do negócio híbrido Kiteiras durante pelo menos sete anos (2011 até 2018). Para conseguir desenvolver e internalizar plenamente esse negócio inclusivo, foi necessária a atuação de uma Capacidade Dinâmica que operasse com um forte motor de mudança Dialético em ritmo episódico: a governança de cocriação do Kiteiras com as ONGs. Como essa Capacidade Dinâmica tem um prazo definido de duração para desenvolver um modelo de negócios inclusivos do “zero” a partir de um projeto piloto em Salvador, ou seja, ela atuou em ritmo episódico.

A Capacidade Dinâmica da governança de cocriação do Kiteiras trabalha por meio do motor de mudança Dialético porque a composição dos seus membros, constituída por pessoas

com formações acadêmicas, profissionais e de motivações sociais distintas - pessoas pertencentes ao mundo corporativo e pessoas pertencentes ao mundo do terceiro setor - gera as tensões que caracteriza esse motor.

Essa constatação foi originada do *insight* de Bridoux et al. (2017) ao afirmarem que os grupos com composição de pessoas de natureza muito diferente provocam trajetos “indefinidos” no desenvolvimento de capacidades. Como o motor Dialético é caracterizado como um modo de mudança “não prescritivo”; seu trajeto é aberto para construção dos seus membros (Van de Ven & Poole, 1995).

Desse modo, somente quando ocorreu a síntese nesse motor Dialético é que foi possível o crescimento acentuado no desempenho do Kiteiras e o início da retenção desse negócio pela Danone. Essa síntese começou quando a liderança da equipe de cocriação passou a incluir gestoras da área de sustentabilidade cujo papel principal era “traduzir” os aspectos econômicos para os membros das ONGs e os aspectos sociais para os membros da Danone.

No caso do Alfa Ômega, o motor de mudança Ciclo de Vida das suas Capacidades Dinâmicas era muito forte, caracterizado por diversas rotinas e ações padronizadas, o que gera inércia e *path dependence* mais rígidos em termos de processos e estrutura. Consequentemente, essas características acentuam os processos evolucionários de seleção e retenção, impedindo processos de mudança evolucionários (variação) em ritmo contínuo para gerar mudanças mais rapidamente. Além disso, havia o *path dependence* do isolamento estrutural do Alfa Microcrédito, que provocou um trajeto de baixo desempenho da capacidade híbrida de operar essa unidade.

A metáfora de uma “máquina lenta e pesada” dita pelo ex-coordenador de planejamento comercial do Alfa Microcrédito, AO-03, representa com muita clareza o grau acentuado da inércia gerado pelo motor de mudança Evolucionário dessa organização, em especial da unidade do Microcrédito. Assim o lado prescritivo (direito) do “cubo” do modelo explicativo das Capacidades Dinâmicas do Alfa Microcrédito é o mais “pesado” dos três casos pesquisados. Com efeito, esse peso inercial e o *path dependence* dificulta a movimentação do cubo do Alfa Microcrédito, ou seja, dificulta o funcionamento da atuação de Capacidades Dinâmicas para melhorar a capacidade híbrida de operar a unidade de microcrédito.

Desse modo, a existência de tanta inércia e um *path dependence* de baixo desempenho só poderia ser superada por meio da atuação de diversas Capacidades Dinâmicas em ritmo episódico que trabalharam em sequência e em paralelo. A Capacidade Dinâmica do PMO que realizou a integração das áreas não estratégicas para a estrutura corporativa do banco foi a primeira Capacidade Dinâmica coletiva a atuar na mudança estratégica do Alfa Microcrédito.

Essa primeira parte do trabalho do PMO foi decidir o que fazer e como fazer a integração da unidade da unidade de microcrédito à estrutura de negócios e operações do Alfa Ômega. Após essa decisão, a Capacidade Dinâmica do PMO funcionou em paralelo com a reestruturação interna das atividades estratégicas do microcrédito que permaneceram na área de Sustentabilidade.

Em paralelo a essa reestruturação interna, atuaram duas Capacidades Dinâmicas em sequência: a gestão de projetos Kaizen e o Business Challenge. Assim o caso da mudança no Alfa Microcrédito representa bem o que a literatura de capacidade dinâmicas conceitua como Capacidades Dinâmicas de “reconfiguração” ou “transformação” (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Outra característica da mudança ocorrida no caso Alfa Microcrédito foi a breve existência do funcionamento do motor de mudança dialético na atuação da Capacidade Dinâmica do PMO. Esse funcionamento do motor Dialético ocorreu quando os gerentes da unidade tiveram um trabalho difícil para convencer os executivos do banco a mudarem seu modelo mental de negócio para que eles autorizassem a expansão das atividades da unidade de microcrédito para o Nordeste. Após muito “diálogo” de convencimento foi possível mudar o modelo mental desses executivos.

Esse achado juntamente com a dialética encontrada no caso Kiteiras apontam que o motor de mudança Dialético das Capacidades Dinâmicas começa a operar quando existe *inércia de mentalidade*. Para que essa dialética funcione como uma oposição construtiva, é necessário que ocorra diálogo aberto entre os envolvidos nessa “tensão de mentalidade” para que uma síntese (equilíbrio do hibridismo no caso Kiteiras) ou uma antítese (decisão de expansão para o nordeste no caso Alfa Microcrédito) consigam ser retidas pelo motor evolucionário da organização.

Outra constatação que pode ser feita a respeito dos casos Danone e Banco Alfa Ômega é que a presença de inércia - processual, estrutural ou de mentalidade - propicia um ambiente para que o desenvolvimento das capacidades híbridas com a base da pirâmide seja realizado por meio de Capacidades Dinâmicas que atuam em ritmo episódico. Pois esse ritmo de mudança realiza intervenções mais abruptas por meio de alguma estrutura organizacional, que de forma planejada, realiza diversas atividades simultaneamente (Weick & Quinn, 1999).

5.3.2 Proposições sobre o Funcionamento das Capacidades Dinâmicas

Nessa última subseção do capítulo Resultados e Discussão, são apresentadas proposições teóricas por meio da discussão dos resultados empíricos encontrados nessa tese com a literatura de Capacidades Dinâmicas. Apesar dos resultados dessa tese serem oriundos do contexto específico das grandes empresas que desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide, é possível realizar proposições a partir do presente modelo teórico explicativo, porque ele foi construído com finalidade de ser generalizado teoricamente (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A generalização teórica do presente modelo que explica o funcionamento das Capacidades Dinâmicas é possível porque sua construção foi fundamentada nas metateorias de motores de mudança (Van de Ven & Poole, 1995) e ritmos de mudança organizacionais (Weick & Quinn, 1999). Desse modo, pode-se realizar proposições teóricas porque o presente modelo é embasado em teorias de teorias sobre mudança organizacional; o que garante a abstração necessária para generalizar teoricamente os resultados empíricos dessa pesquisa (Van de Ven, 2007; Whetten, 1989).

Portanto, as proposições teóricas a seguir são baseadas nas interações entre os quatro motores de mudança e os dois ritmos de mudança do “cubo”; que representa visualmente o modelo teórico proposto que explica como as Capacidades Dinâmicas desenvolvem capacidades operacionais.

Em relação aos motores de mudança de apenas uma entidade, Ciclo de Vida e Teleológico das Capacidades Dinâmicas, nos três casos pesquisados foram encontrados o funcionamento desses dois motores de mudança. Os motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico se referem à natureza das Capacidades Dinâmicas cujo entendimento ainda não é consolidado na literatura de Capacidades Dinâmicas.

Ao criarem o conceito de Capacidades Dinâmicas, Teece et al. (1997) definiram que essas capacidades de mudança estratégica eram compostas por rotinas e processos organizacionais; que constituem o mecanismo de mudança da metateoria de Ciclo de Vida: programação ou conjunto de regras latentes.

Contudo, Rosenbloom (2000) já apontava que no conceito de Capacidades Dinâmicas faltava algum elemento relacionado à liderança, pois o autor verificou que a troca de liderança da alta administração foi o fator crítico no sucesso que a NCR Corporation obteve ao realizar uma mudança abrupta na sua base tecnológica, que foi demandada pelo mercado (Rosenbloom, 2000). Desse modo, nesse caso de mudança estratégica, um novo CEO (Chief Executive Office)

conduziu uma busca proposital por objetivos ou estado final, ou seja, atuou como propulsor do mecanismo de mudança Teleológico.

Nesse sentido, dez anos após o seu artigo seminal, Teece (2007) desenvolveu o conceito de Capacidades Dinâmicas adicionando o mecanismo de mudança Teleológico nesse constructo ao argumentar que as Capacidades Dinâmicas estão situadas em grande medida na capacidade da alta administração orquestrar os ativos da organização (recursos e competências) com o apoio de processos e rotinas organizacionais (mecanismo de mudança de Ciclo de Vida). Posteriormente o autor explicitamente afirma que as Capacidades Dinâmicas são compostas por: (1) processos e rotinas organizacionais e (2) ação empreendedora e liderança da alta administração para conduzir as mudanças estratégicas da base de recursos (Teece, 2012).

Em estudos mais recentes, David Teece continua defendendo que as Capacidades Dinâmicas são compostas pelos mecanismos de mudança de Ciclo de Vida (rotinas) e Teleológico (liderança empreendedora da alta administração), porém ele também afirma que são necessários mais estudos para entender como essas características são desenvolvidas na execução das Capacidades Dinâmicas (Teece, 2014; Teece, Peteraf, & Leih, 2016) .

Todavia, essa combinação de mecanismos de mudança não é unânime na literatura, pois alguns estudos defendem que atividades não-rotineiras - como ações empreendedoras e o exercício da liderança - não são consideradas Capacidades Dinâmicas (Ritala, Heiman, & Hurmelinna-Laukkanen, 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Vergne & Durand, 2011; Winter, 2003).

Contudo, nos três casos pesquisados nessa tese, não é possível compreender o funcionamento das Capacidades Dinâmicas que desenvolveram capacidades híbridas com a BOP somente por meio dos processos e rotinas organizacionais, ou seja, os mecanismos de mudança do Motor Ciclo de Vida. Para compreender melhor como ocorreu essa atuação das Capacidades Dinâmicas, foi necessário levar em consideração as diretrizes estratégicas estabelecidas pela alta administração das grandes empresas, que guiaram o trabalho dos envolvidos no desenvolvimento das capacidades híbridas.

Como também, apurou-se que nos três casos pesquisados, na atuação das Capacidades Dinâmicas que desenvolveram capacidades híbridas com a BOP, foi crítico o papel das relações sociais de boa qualidade, solidariedade e diálogo aberto. Pois essas características das relações sociais possibilitaram a participação produtiva dos profissionais envolvidos nesse trabalho.

Desse modo, por meio de relações sociais de boa qualidade, saudáveis e produtivas, argumenta-se que foi possível melhorar o desempenho das capacidades híbridas. Embora há indícios de que não existem os tipos de relações sociais inclusão e aceitação da diferença no

caso de desenvolvimento do Alfa Microcrédito. Essa ausência de modos de relações sociais mais cooperativos seria um dos motivos pela demora no desenvolvimento capacidade híbrida do Alfa Microcrédito. Com efeito, essa constatação corrobora com a argumentação de que as relações sociais de boa qualidade são críticas para a atuação mais eficaz das Capacidades Dinâmicas.

Além disso, de acordo como os resultados encontrados nessa tese, os motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico necessitam operar de forma equilibrada para funcionarem eficazmente. O caso Kiteiras ilustra que a falta de rotinas de gestão de projetos na Capacidade Dinâmica da governança de cocriação do Kiteiras, mesmo com o forte motor Teleológico das diretrizes estratégicas da Danone e da autonomia de trabalho no ambiente da companhia, foi um dos motivos pela dificuldade inicial no desenvolvimento da sua capacidade híbrida.

Ao passo que o caso do Alfa Microcrédito ilustra que o excesso de rotinas e procedimentos, mecanismos de mudança Ciclo de Vida, do Banco Alfa Ômega dificultou o funcionamento da Capacidade Dinâmica do PMO desenvolver mais rapidamente a capacidade híbrida do Alfa Microcrédito.

Como também, a virada na hibridização da iniciativa da Tetra Pak provocou um maior alinhamento dessa iniciativa com as estratégias da alta administração da companhia. Com efeito, a iniciativa passou a contar com maior cooperação dos funcionários das áreas de negócios e operações da empresa no Brasil. Desse modo, a virada na hibridização da iniciativa da Tetra Pak, melhorou o funcionamento do motor de mudança Teleológico das Capacidades Dinâmicas desse caso. Portanto:

Proposição 1: *As Capacidades Dinâmicas funcionam mais eficazmente para desenvolver capacidades operacionais quando operam, de forma simultânea e equilibrada, os motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico.*

A interação das Capacidade Dinâmicas, que funcionam por meio dos motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico, com as demais capacidades organizacionais aciona os mecanismos de mudança do motor do motor Evolucionário.

Com efeito, o motor de mudança Evolucionário é combinado com motor de mudança Ciclo de Vida na maioria dos principais estudos conceituais das Capacidade Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Essa combinação é realizada porque um dos

principais fundamentos teóricos do conceito de Capacidades Dinâmicas é a Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982).

Segundo Nelson e Winter (1982), as capacidades organizacionais são compostas por rotinas que ao longo do tempo impedem o desenvolvimento de novas rotinas que destoem demais das rotinas usuais da organização. Como as Capacidades Dinâmicas também são constituídas por rotinas organizacionais (Teece et al., 1997), esse conceito também é limitado pelas forças evolucionárias da seleção e retenção das capacidades organizacionais existentes, o que caracteriza o mecanismo de mudança Evolucionário (Helfat et al., 2007; Van de Ven & Poole, 1995).

Desse modo, o escopo de mudança que as Capacidades Dinâmicas podem realizar é restringido pelo *path dependence*, inércia organizacional e armadilhas cognitivas gerados pela persistência das capacidades organizacionais correntes (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Schreyögg & Sydow, 2011; Vergne & Durand, 2011). Esse problema é conhecido como o paradoxo das capacidades (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Alguns estudos argumentam que uma solução para superar o problema do paradoxo das capacidades é adicionar o mecanismo de mudança Teleológico na teorização de Capacidades Dinâmicas, como a liderança da alta administração para guiar a mudança estratégica (Rosenbloom, 2000; Teece, 2007, 2014) e a capacidade cognitiva e habilidades superiores desses gestores (Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair, & Markowski, 2016; Helfat & Peteraf, 2015). Todavia, existem estudos que contradizem essa solução teórica ao apontarem que a cognição rígida da alta administração é a principal causa para a inércia que provocou o fracasso mortal de algumas organizações (Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000).

Como paradoxos remetem a existência de alguma dialética entre entidades (Hargrave & Van de Ven, 2017; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016); a adição do motor de mudança Dialético na teorização do conceito Capacidades Dinâmicas tem potencial para resolver o paradoxo das capacidades. Os poucos estudos que utilizaram o motor de mudança Dialético para estudar as Capacidades Dinâmicas apontam que o exercício das Capacidades Dinâmicas gera conflitos e tensões com as capacidades existentes na organização (Gilbert, 2006; O'Reilly & Tushman, 2008; Pablo et al., 2007). Esses conflitos e tensões são acentuados quando a nova capacidade desenvolvida pelas Capacidades Dinâmicas colide com a cultura organizacional, que molda as crenças, valores e modelos mentais que permeiam toda a organização (Gilbert, 2006; Leonard-Barton, 1992).

No entanto, dentre esses poucos estudos, apenas a pesquisa de O'Reilly e Tushman (2008) combinou explicitamente características dos motores de mudança Evolucionário e Dialético na

teorização das Capacidades Dinâmicas. O'Reilly e Tushman (2008) defendem que a ambidestria é uma Capacidade Dinâmica que lida com as tensões e desafios gerados pela realização simultânea das atividades de *exploration* (exploração de novas oportunidades de negócios), e *exploitation* (aperfeiçoamento dos negócios existentes). Desse modo, a ambidestria é uma capacidade necessária para superar as forças evolucionárias que atrapalham as empresas se adaptarem ao ambiente externo (O'Reilly & Tushman, 2008).

Assim, O'Reilly e Tushman (2008) combinaram os motores de mudança Evolucionário e Dialético na teorização de uma Capacidade Dinâmica específica: a ambidestria. Esses autores também não explicam como esses dois motores de mudança estão inter-relacionados. A presente tese - por meio do modelo teórico proposto que explica o funcionamento das Capacidades Dinâmicas e das evidências empíricas encontrados em alguns casos - avança o entendimento sobre a combinação dos motores de mudança Evolucionário e Dialético ao explicar como esses motores estão inter-relacionados em qualquer tipo de Capacidade Dinâmica.

Com efeito, nessa tese, apurou-se que as interações entre as capacidades organizacionais (operacionais e dinâmicas) são regidas por processos evolucionários de seleção e retenção dessas capacidades (motor de mudança Evolucionário) (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002); porém quando uma Capacidade Dinâmica desenvolve uma capacidade operacional que destoa significativamente das demais capacidades. Desde o início do desenvolvimento dessa capacidade inovadora surge uma força Dialética, manifestada nas tensões, conflitos e atritos que ocorrem na interação entre a nova capacidades com as capacidades existentes.

Esse motor de mudança Dialético começa a operar no desenvolvimento de novas capacidades quando existe uma *inércia de mentalidade*, ou seja, a nova capacidade encontra resistência no modelo mental vigente na organização, como ilustram os casos do desenvolvimento do Kiteiras e do Alfa Microcrédito.

O desenvolvimento do negócio inclusivo Kiteiras encontrou a resistência do modelo mental tradicional de fazer negócios nas grandes empresas. O desenvolvimento do Alfa Microcrédito encontrou resistência no modelo mental dos executivos do Alfa Microcrédito, que impossibilitava o banco fazer negócios onde havia alto risco e ele não tinha experiência como no Nordeste. Desse modo, essa inércia de mentalidade ou resistência do modelo mental é oriunda das armadilhas cognitivas, que limitam o modelo mental das pessoas aos processos e rotinas existentes oriundos de suas experiências passadas (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

A inércia mental é acentuada quando o grupo que desenvolve a nova capacidade é composto por pessoas com *backgrounds*, crenças e valores diferentes. Conforme ilustra o grupo

envolvido na Capacidade Dinâmica da governança de cocriação do Kiteiras, que era composto por profissionais da Danone com *background* em vendas e profissionais das ONGs com *background* em trabalhos sociais. Nessa situação de grande heterogeneidade no grupo que desenvolve a nova capacidade, pode ocorrer uma *oposição destrutiva*, que é a incapacidade de a equipe lidar construtivamente com as suas diferenças para desenvolver a nova capacidade.

A *oposição destrutiva* ocorre quando as relações sociais do grupo não estão saudáveis e produtivas; como ilustra o caso da equipe de desenvolvimento do Kiteiras antes da virada na hibridização, quando as tensões entre os profissionais da Danone e das ONGs atrapalharam o desenvolvimento do negócio inclusivo Kiteiras.

Todavia o funcionamento adequado do motor de mudança Dialético é crítico para desenvolver capacidades operacionais inovadoras que destoam das capacidades organizacionais existentes, pois o desenvolvimento de capacidades nessa situação somente pode ocorrer por meio da *oposição construtiva* entre os envolvidos no desenvolvimento da nova capacidade (Salvato & Vassolo, 2018).

A oposição construtiva se manifesta em grupos que realizam diálogo aberto e possuem relações sociais de boa qualidade (Salvato & Vassolo, 2018). Os casos do desenvolvimento bem-sucedido do Kiteiras após a virada na sua hibridização e a expansão do Alfa Microcrédito para o Nordeste são exemplos da manifestação da oposição construtiva no desenvolvimento de novas capacidades que encontram uma resistência de inércia de mentalidade. Desse modo, o desenvolvimento das capacidades híbridas do Kiteiras e do Alfa Microcrédito seguiu um trajeto evolucionário e dialético. Portanto:

Proposição 2: *As interações entre as capacidades organizacionais (operacionais e dinâmicas) são regidas por forças evolucionárias, porém existem forças dialéticas latentes que são acionadas quando o desenvolvimento de novas capacidades encontra resistência no modelo mental vigente na organização.*

A teorização inicial das Capacidades Dinâmicas foi baseada nos mecanismos de mudança dos motores Ciclo de Vida - as Capacidades Dinâmicas são compostas por rotinas - e Evolucionário - a capacidade de mudança das Capacidades Dinâmicas é limitada pela inércia e *path dependence* das organizações (Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Desse modo, essa teorização das Capacidades Dinâmicas foi baseada nos dois motores de mudança prescritivos (Van de Ven & Poole, 1995).

Essa natureza prescritiva das Capacidades Dinâmicas é sintetizada na definição de capacidade organizacional elaborada por Dosi, Nelson e Winter (2000; p. 2): “as capacidades preenchem o espaço entre intenção e resultado; e que esse resultado reflete aquela intenção”. Pois essa definição também fundamenta a teorização das Capacidades Dinâmicas (Helfat et al., 2007; Helfat & Martin, 2015).

Com efeito, essa teorização fundamentada em modos de mudança prescritivos criou o problema do paradoxo das capacidades, que limita o poder de atuação das Capacidades Dinâmicas (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Para resolver esse problema teórico, alguns autores seminais desse campo introduziram o modo de mudança construtivo com a adição de propriedades da Teleologia na teorização das Capacidades Dinâmicas, principalmente em relação ao estabelecimento de uma visão, habilidades de liderança e ação empreendedora da alta administração (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007, 2012, 2014).

Todavia esses avanços teóricos são insuficientes para explicar uma gama maior de situações de mudança estratégica (Helfat et al., 2007; Schilke et al., 2018), como nas situações em que a mudança proposta não é aderente ao modelo mental dominante na organização (Leonard-Barton, 1992; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Dessa maneira, a presente tese conseguiu avançar o entendimento das Capacidades Dinâmicas ao estudar como as Capacidades Dinâmicas desenvolvem capacidades operacionais não comuns em um contexto não familiar. Isso foi feito por meio da análise e explicação sobre como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide. Com efeito, foi possível observar como ocorre o modo de mudança construtivo por meio do funcionamento do motor de mudança Dialético.

De acordo com os resultados encontrados nos casos de desenvolvimento das capacidades híbridas da Danone e Alfa Ômega, o desenvolvimento de capacidades operacionais de novos negócios que destoam bastante das capacidades existentes da organização necessita do funcionamento pleno dos motores de mudança prescritivos (Ciclo de Vida e Evolucionário) e construtivos (Teleológico e Dialético). Como o desenvolvimento da capacidade híbrida da Tetra Pak não encontrou resistência no modelo mental vigente e os seus motores de mudança Ciclo de Vida, Teleológico e Evolucionário funcionam harmonicamente, nesse caso não foi necessário o funcionamento do motor de mudança Dialético. Portanto:

Proposição 3: *As Capacidades Dinâmicas, não necessariamente, preenchem o espaço entre intenção e resultado; pois, em situações de incerteza e não-familiaridade, o resultado da atuação dessas capacidades é desconhecido inicialmente.*

A existência de inércia organizacional também explica o funcionamento dos ritmos de mudança das Capacidades Dinâmicas. Nos resultados dessa tese, constatou-se que as Capacidades Dinâmicas dos casos Kiteiras e Alfa Microcrédito funcionaram em ritmo episódico porque havia presença de alguma inércia (processual, estrutural ou de mentalidade) na Danone e no Alfa Ômega, respectivamente, que impedia o desenvolvimento de capacidades híbridas para operar iniciativa híbridas voltadas para a base da pirâmide.

Desse modo, para superar essa inércia no ambiente organizacional dessas empresas, foi necessária a atuação de Capacidades Dinâmicas em ritmo de mudança episódico. Pois esse ritmo de mudança realiza intervenções mais abruptas para superar alguma inércia por meio de alguma estrutura organizacional, que de forma planejada e com prazo definido, realiza diversas atividades simultaneamente (Weick & Quinn, 1999).

Ao passo que no caso Tetra Pak foram identificadas Capacidades Dinâmicas que atuam somente em ritmo contínuo, sem nenhuma estrutura formal, que realizam menos atividades do que as Capacidades Dinâmicas dos casos Danone e Alfa Microcrédito. Verificou-se que as Capacidades Dinâmicas da Tetra Pak somente funcionam em ritmo contínuo porque o desenvolvimento da capacidade híbrida da companhia é realizado de forma incremental. Como também, o desenvolvimento da capacidade híbrida da Tetra Pak não precisou superar nenhuma inércia organizacional significativa. Portanto:

Proposição 4A: *As Capacidades Dinâmicas que enfrentam alguma forma de inércia organizacional (processual, estrutural ou de mentalidade) necessitam funcionar em ritmo de mudança episódico.*

Proposição 4B: *As Capacidades Dinâmicas que não enfrentam alguma forma de inércia organizacional significativa (processual, estrutural ou de mentalidade) não necessitam funcionar em ritmo de mudança episódico. Assim, nessas situações, as Capacidades Dinâmicas podem funcionar somente em ritmo de mudança contínuo.*

Por fim, verificou-se que os ritmos de mudança contínuo e episódico também são responsáveis pela natureza das Capacidades Dinâmicas. Com efeito, a forma de funcionamento dos motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico não são as únicas características que definem a natureza das Capacidades Dinâmicas. O funcionamento do motor de mudança Ciclo de Vida é caracterizado pelo grau de padronização das rotinas e dos processos organizacionais

(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2012). Já o motor de mudança Teleológico é caracterizado pelas habilidades estratégicas da alta administração e pela qualidade das relações sociais, participação, diálogo e motivações sociais das pessoas que trabalham nas organizações (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018; Teece, 2007).

Anteriormente nessa tese, apurou-se que todas as Capacidades Dinâmicas dos casos Danone e Banco Alfa Ômega atuaram em ritmo episódico por meio de estruturas formalizadas para realizar mudanças em um prazo definido. As Capacidades Dinâmicas dos casos Kiteiras e Alfa Microcrédito funcionaram em ritmo episódico porque havia presença de alguma inércia (processual, estrutural ou de mentalidade) na Danone e no Alfa Ômega, respectivamente, que impedia o desenvolvimento de capacidades híbridas para operar iniciativa híbridas voltadas para a base da pirâmide.

Foram identificados dois tipos de Capacidades Dinâmicas em ritmo episódico. O primeiro tipo de Capacidades Dinâmicas que funcionaram em ritmo episódico também atua em ritmo de mudança contínuo, pois elas são empregadas, com alguma frequência, em outras situações nas suas organizações. Assim essas Capacidades Dinâmicas não atuaram apenas no desenvolvimento das iniciativas híbridas estudadas. Essas Capacidades Dinâmicas foram a governança de cocriação da Danone, e a gestão de projetos Kaizen e o Business Challenge do Alfa Ômega. Tais Capacidades Dinâmicas se assemelham às Capacidades Dinâmicas funcionais, como desenvolvimento de produtos, e pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Eisenhardt & Martin, 2000; Schilke et al., 2018).

O segundo tipo de Capacidades Dinâmicas atuou em ritmo episódico apenas uma vez, especificamente para desenvolver a capacidade híbrida com a BOP pesquisada. Essas Capacidades Dinâmicas foram: (1) o PMO que decidiu como integrar o Alfa Microcrédito à estrutura de negócios e operações do Banco Alfa Ômega e (2) a reestruturação das atividades internas do Alfa Microcrédito. Tais Capacidades Dinâmicas retratam a capacidade inerente das empresas de reconfigurar ou transformar sua base de recursos, como desenvolver capacidades operacionais (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Diferentemente dos casos Danone e Alfa Ômega, no caso Tetra Pak foram identificadas Capacidades Dinâmicas que atuam somente em ritmo contínuo, sem nenhuma estrutura formal. Como também as atividades dessas Capacidades Dinâmicas eram exercidas em conjunto com as atividades da capacidade híbrida (operacional) da companhia.

Essas características dificultam a observação das Capacidades Dinâmicas que atuam somente em ritmo contínuo. Para estudar adequadamente esse tipo de Capacidades Dinâmicas,

é necessário realizar estudos mais detalhados por meio de análises em nível micro, como observações *in loco* (Salvato, 2009; Weick & Quinn, 1999).

Desse modo, as Capacidades Dinâmicas que atuam exclusivamente em ritmo contínuo se assemelham à concepção de rotinas dos estudos que analisam a mudança e estabilidade das rotinas por meio de variações incrementais e contínuas ao longo do tempo (Feldman & Pentland, 2003; Feldman et al., 2016). Esses estudos são fundamentados em teorias sociológicas, como teoria da prática e sociomaterialidade, que estudam fenômenos sociais por meio de análises granulares (Feldman & Pentland, 2003; Feldman et al., 2016; Pentland et al., 2012). Portanto:

Proposição 5: *A natureza das Capacidades Dinâmicas é caracterizada pela forma de funcionamento dos motores de mudança Ciclo de Vida e Teleológico em ritmos de mudança contínuo e/ou episódico.*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais dessa tese são divididas em quatro partes: contribuições teóricas, contribuições para a prática, contribuições metodológicas, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As principais contribuições teóricas da presente tese foram a proposição de dois modelos teóricos sobre o conceito de Capacidades Dinâmicas. O primeiro modelo analisou o funcionamento das Capacidades Dinâmicas integrando as teorizações de Teece (1997, 2007), Zollo e Winter (2002), Bridoux et al. (2017), Salvato e Vossolo (2018) com a metateoria de ritmos de mudança de Weick e Quinn (1999).

Apesar de ter combinado diversos autores e teorizações, foi possível construir um modelo teórico relativamente simples, mas que conseguiu analisar como atuaram as Capacidades Dinâmicas de três grandes empresas que estão desenvolvendo capacidades híbridas com a base da pirâmide. Nesse modelo teórico analítico, realizou-se a proposição de que as Capacidades Dinâmicas são compostas por três elementos presentes em qualquer organização: processos, aprendizagem organizacional e relações sociais.

Desse modo, esse modelo teórico permite analisar o funcionamento das Capacidades Dinâmicas em qualquer tipo de organização e em qualquer contexto. Ao contrário da teorização seminal das Capacidades Dinâmicas, que enfoca a existência de capacidades das Capacidades Dinâmicas em empresas privadas que fazem negócios nos mercados dinâmicos dos produtos e serviços de alta tecnologia (Teece, 2007, 2014; Teece et al., 1997).

Além disso, a inclusão dos ritmos de mudança de Weick e Quinn (1999) ao conceito de Capacidades Dinâmicas trouxe uma nova perspectiva sobre a natureza dessas capacidades, como também abriu novos caminhos para integrar as literaturas de Capacidades Dinâmicas (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997) e dinâmicas de rotinas (Feldman et al., 2016).

Pois a teorização das Capacidades Dinâmicas como fenômeno que gera mudança organizacional por meio de ritmos de mudança episódicos e contínuos permite entender melhor como essas duas literaturas definem de maneiras distintas a natureza das rotinas e da mudança organizacional (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011a): o campo de Capacidades Dinâmicas

entende a mudança por meio de reconfigurações ou transformações (ritmo episódico) recorrentes (ritmo contínuo) ao longo do tempo (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997), ao passo que o campo de Dinâmicas de Rotinas entende a mudança somente por meio de variações incrementais (ritmo contínuo) ao longo do tempo (Feldman & Pentland, 2003; Feldman et al., 2016).

O segundo modelo teórico proposto do conceito de Capacidades Dinâmicas combinou as metateorias dos motores de mudança (Van de Ven & Poole, 1995) com os ritmos de mudança (Weick & Quinn, 1999). Esse segundo modelo teórico visou contribuir para a explicação do conceito multidimensional das Capacidades Dinâmicas ao buscar explicar a característica multifacetada das Capacidades Dinâmicas (Schilke et al., 2018; Wilden et al., 2016). Essa explicação foi feita ao se avançar a atual teorização das Capacidades Dinâmicas, que focam nos modos de mudança prescritivos (Ciclo de Vida e Evolucionário) em ritmo de mudança episódico (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

Embora haja avanços recentes na literatura de Capacidades Dinâmicas na direção do modo de mudança construtivo em ritmos contínuo e episódico, com a adição de propriedades da Teleologia, principalmente em relação ao estabelecimento de uma visão e habilidades de liderança da alta administração (Helfat & Martin, 2015; Teece, 2012); esses avanços são insuficientes para explicar uma gama maior de situações de mudança estratégica (Helfat et al., 2007; Schilke et al., 2018).

O modelo teórico explicativo proposto nessa tese contribuiu para avançar o entendimento das Capacidades Dinâmicas ao ter conseguido explicar como grandes empresas desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide. Pois, ao se estudar o desenvolvimento de capacidades nesse contexto não familiar para as grandes empresas, foi possível identificar, no funcionamento das Capacidades Dinâmicas, a existência do modo de mudança construtivo do motor de mudança Dialético (Van de Ven & Poole, 1995) e dos ritmos de mudança contínuo e episódico (Weick & Quinn, 1999).

Desse modo, o estudo das Capacidades Dinâmicas no contexto do hibridismo organizacional na base da pirâmide possibilitou o desenvolvimento de um modelo teórico com poder de explicação maior do que modelos teóricos anteriores sobre esse conceito (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). Como também, o modelo explicativo proposto levou em conta avanços recentes da literatura de Capacidades Dinâmicas, como a importância das relações sociais (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018).

Dessa maneira, o presente modelo que explica como funcionam as Capacidades Dinâmicas, conseguiu realizar uma proposta para solucionar o paradoxo das capacidades: a inclusão dos motores de mudança construtivos (Teleologia e Dialética) no funcionamento das capacidades permite que o desenvolvimento de capacidades siga trajetos desconhecidos. Nesses trajetos (*paths*), o resultado da mudança é incerto. Portanto, essa proposta teórica permite aumentar o poder de explicação do conceito de Capacidades Dinâmicas.

Outra contribuição para o campo das Capacidades Dinâmicas foi a análise empírica sobre as relações sociais das pessoas envolvidas na atuação das Capacidades Dinâmicas, pois os poucos estudos recentes que abordaram as Capacidades Dinâmicas por meio da análise das relações sociais nas organizações foram estudos teóricos (Bridoux et al., 2017; Salvato & Vassolo, 2018).

Desse modo, nos três casos pesquisados, verificou-se que as características das relações sociais e a composição das motivações sociais das equipes que desenvolvem capacidades foram uns dos principais responsáveis pelas diferenças encontradas no funcionamento das Capacidades Dinâmicas dos casos pesquisados. Como também, foi observado o papel crítico do diálogo aberto para a participação construtiva dos membros da equipe que desenvolveram capacidades híbridas com a base da pirâmide

As contribuições teóricas para o campo do hibridismo organizacional foram a criação de dois conceitos que não existiam nessa literatura: capacidade híbrida e virada na hibridização. O conceito de “capacidade híbrida” permite analisar como operar as iniciativas híbridas ao evidenciar como as organizações combinam os aspectos econômicos e sociais dessas iniciativas.

O conceito de “virada na hibridização” contribui para o entendimento do processo de hibridização que ocorre nas organizações que passam a adotar objetivos diferentes dos seus objetivos tradicionais (Battilana et al., 2012). Pois, segundo esse conceito, uma das causas principais das dificuldades enfrentadas pelas iniciativas híbridas das organizações em processo de hibridização é a sobreposição de algum aspecto econômico ou social que está impedindo o desenvolvimento dessas iniciativas. Por isso, é necessário que os gestores dessas iniciativas híbridas identifiquem e fortaleçam os aspectos econômicos ou sociais que estão enfraquecidos na iniciativa.

A contribuição teórica ao campo dos negócios para a base da pirâmide (BOP) foi atender aos chamados de Hart e Dowell (2011) e Hart et al. (2016), que identificaram a existência de uma lacuna de estudos sobre os processos de mudança internos das empresas que decidem atuar nos mercados da base da pirâmide. Como também, a presente tese preencheu a lacuna de

estudos a respeito da utilização das Capacidades Dinâmicas nos mercados da BOP (Hart & Dowell, 2011).

Desse modo, a presente tese realizou uma análise detalhada sobre os processos que envolvem o desenvolvimento bem-sucedido de capacidades híbridas com a população de baixa renda. Os estudos anteriores que realizaram uma análise em nível micro encontraram os processos que levam ao fracasso dessas iniciativas (Halme et al., 2012; Olsen & Boxenbaum, 2009). Portanto, o presente estudo conseguiu trazer resultados mais otimistas para os interessados nessa temática.

6.2 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

No presente estudo, foi possível superar as adversidades da dificuldade de acessar o ambiente interno das grandes empresas que desenvolvem capacidades híbridas com a base da pirâmide (Kolk et al., 2014). A superação da dificuldade de acesso a esse campo de pesquisa foi alcançada por meio do desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa qualitativa que selecionou os entrevistados por meio da amostragem bola de neve, desse modo, conseguiu-se obter resultados com um grau intermediário de profundidade.

Portanto, não se conseguiu captar os detalhes granulares dos processos organizacionais que alguns pesquisadores de pesquisa processual conseguem por meio da observação *in loco* (Bingham et al., 2015; Bucher & Langley, 2016; Gioia et al., 2013; Salvato, 2009). No entanto, o emprego da metodologia proposta nessa tese possibilitou captar mais detalhes do que os estudos que adotam a metodologia de estudo de casos múltiplos desenvolvida por Eisenhardt (1989), pois essas pesquisas sintetizam os processos em modelos teóricos de variância (Langley, 1999).

6.3 CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA

Os resultados e análises contidos nesse estudo também trazem contribuições práticas para os gestores que trabalham em grandes empresas interessadas em atuar nas diferentes formas de hibridização organizacional, como negócios inclusivos, valor compartilhado, negócios sociais, etc.

A principal recomendação para esses profissionais é que eles necessitam ser persistentes, pois os três casos pesquisados apontam que o processo de desenvolvimento para aumentar a escala dessas iniciativas e consolidar as competências para operá-las leva um tempo considerável. Esse tempo variou de sete anos (Kiteiras) até quinze anos (Alfa Microcrédito).

Como também, é crítico desenvolver resiliência para superar os desafios e dificuldades que surgem ao longo do trabalho de desenvolver iniciativas com a base da pirâmide que combinam aspectos econômicos e sociais.

A aplicação do conceito de “virada na hibridização” pode auxiliar na diminuição das dificuldades e na redução do tempo de desenvolvimento das iniciativas de hibridismo organizacional na base da pirâmide. Pois a aplicação desse conceito implica no reconhecimento das dificuldades oriundas do trabalho de combinar aspectos econômicos e sociais para identificar quais desses aspectos (econômico ou social) está se sobressaindo na iniciativa híbrida.

De acordo com o conceito de “virada na hibridização”, essa supervalorização de algum aspecto (econômico ou social) é um dos principais responsáveis pelo desempenho não satisfatório da iniciativa híbrida. Desse modo, a solução para melhorar o desempenho dessa iniciativa é reverter a sobreposição do aspecto mais forte (econômico ou social) ao fortalecer o aspecto mais fraco (econômico ou social). Todavia, é necessário esperar passar algum tempo para verificar se essa mudança nos aspectos econômicos e sociais melhorou o desempenho da iniciativa híbrida. Pois a “virada na hibridização” só pode ser constatada posteriormente à intervenção na iniciativa híbrida.

Os gestores que trabalham com as iniciativas de hibridismo organizacional com a base da pirâmide nas grandes empresas conseguem controlar os aspectos econômicos e sociais internos às iniciativas. Todavia, geralmente, esses gestores não têm controle sobre aspectos econômicos e sociais localizados em níveis mais altos da hierarquia das grandes empresas, especialmente no nível da alta administração.

Desse modo, nessas situações em que há sobreposição de aspectos econômicos ou sociais localizados no nível da alta administração de grandes empresas; somente é possível melhorar o desempenho da iniciativa híbrida a partir da existência de um alinhamento entre as estratégias da organização e os objetivos da iniciativa híbrida.

O caso Alfa Microcrédito ilustra que uma iniciativa híbrida demora mais de uma década para se desenvolver plenamente quando seus objetivos não são fortemente atrelados com as estratégias do *core* business da grande empresa, como também essa iniciativa não tem interface com as atividades de negócios tradicionais da companhia. O caso da Tetra Pak exemplifica que

uma subsidiária de uma multinacional consegue mais facilmente obter recursos e reconhecimento para melhorar sua iniciativa híbrida quando os objetivos dessa iniciativa estão alinhados com a estratégia global da sua matriz.

Outra implicação prática dos resultados dessa tese é a respeito da influência do grau da inovação e do tipo de modelo das iniciativas híbridas com a base da pirâmide sobre a gestão do desenvolvimento das mesmas. O caso da Tetra Pak aponta que modelos de iniciativas híbridas de inovação incremental e que não envolvem o *core business* da companhia são mais fáceis de gerir por meio de experimentos graduais ao longo da cadeia de valor da empresa.

Já os modelos de iniciativas híbridas de inovação disruptiva, como a cocriação do negócio inclusivo Kiteiras com ONGs, tem potencial de alcançar resultados impressionantes a longo prazo. Todavia, ao longo do desenvolvimento dessas iniciativas surgem tensões entre os aspectos econômicos e sociais. Além disso, são necessários recursos significativos (financeiros e humanos) e que eles sejam dedicados totalmente a essa iniciativa. Como também, é necessário haver um comprometimento profundo com o propósito da iniciativa para aprender com as tentativas e erros ao longo do processo de desenvolvimento dessas iniciativas híbridas com a base da pirâmide.

Desse modo, não é qualquer empresa que consegue desenvolver iniciativas disruptivas e bem-sucedidas com a base da pirâmide, conforme alertou Stuart Hart ao dizer que as grandes empresas têm “anticorpos” fortes que impedem a alocação de recursos necessários para o desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide (Hart, 2010). Pois esses negócios exigem inovações que destoam bastante das políticas, processos e procedimentos usuais das corporações (Hart, 2010). Portanto, geralmente, a estrutura e processos das corporações favorecem os negócios tradicionais em detrimento dos negócios voltados para a base da pirâmide (Hart, 2010; Olsen & Boxenbaum, 2009).

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo teve duas importantes limitações. A primeira limitação dessa pesquisa é que não foi possível atingir a saturação dos dados (Dubé & Paré, 2003); pois ao longo das entrevistas novos assuntos e fatos foram surgindo, mas como o tempo disponível dos entrevistados era limitado, o pesquisador preferiu utilizá-lo realizando perguntas sobre os temas mais centrais aos objetivos do estudo. Como também, observou-se que o desenvolvimento das três iniciativas híbridas envolveu mais atores, eventos e ações secundários do que os relatados

nessa pesquisa; porém preferiu-se não coletar essas informações secundárias ao entendimento dos casos, devido ao tempo limitado das entrevistas.

Além disso, a veracidade dos dados coletados nas entrevistas são restringidos pela percepção dos entrevistados selecionados, todavia para mitigar essa limitação, realizou-se a triangulação desses dados com outras fontes de dados, como documentos públicos, pesquisas acadêmicas e notícias da imprensa (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008).

Outra limitação da pesquisa foi que não se conseguiu entrevistar membros da alta administração das grandes empresas pesquisadas, que são atores importantes nos processos de desenvolvimento de capacidades de acordo com a literatura de Capacidades Dinâmicas (Helfat et al., 2007; Teece, 2007).

Embora essa pesquisa tenha conseguido coletar informações sobre membros da cúpula das empresas por intermédio de gerentes de nível médio na hierarquia das empresas e por meio de dados secundários; é possível que os resultados encontrados, incluindo os modelos teóricos propostos, necessitariam de alguma modificação para incluir as perspectivas dos membros da alta administração das grandes empresas.

6.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os resultados, análises e discussões da presente tese também permitem realizar sugestões de pesquisas futuras que avancem as literaturas de Capacidades Dinâmicas, hibridismo organizacional e negócios na base da pirâmide (BOP). Primeiramente, estudos futuros sobre Capacidades Dinâmicas podem analisar empiricamente em outros contextos a validade dos dois modelos teóricos propostos sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas.

Como segunda sugestão, estudos futuros podem estender o modelo analítico sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas para entender melhor o papel das relações inteorganizacionais no funcionamento das Capacidades Dinâmicas. Pois, um ramo importante da literatura de Capacidades Dinâmicas estuda a capacidade de relacionamento com outras organizações com finalidade de mudar a base de recursos organizacional como um tipo de Capacidade Dinâmica (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Zahra & George, 2002).

Embora, essa pesquisa tenha encontrado nos três casos pesquisados a existência de relacionamentos inteorganizacionais relevantes no desenvolvimento das capacidades híbridas com a BOP, os modelos teóricos propostos sobre o funcionamento das Capacidades Dinâmicas não abordaram esse fato. Desse modo, pesquisas futuras que estudarem o contexto da base da

pirâmide também podem incluir os relacionamentos interorganizacionais no modelo teórico proposto que analisa o funcionamento das Capacidades Dinâmicas.

Como terceira sugestão, estudos futuros podem buscar compreender melhor uma relação inusitada entre Capacidades Dinâmicas e operacionais encontrada nessa tese: um grupo de rotinas com rotinas que compõem uma capacidade dinâmica e uma capacidade operacional. Pois, no caso Tetra Pak, verificou-se que o trabalho da equipe de campo da Tetra Pak realiza tanto processos de percepção do ambiente da BOP (capacidade dinâmica) quanto realiza processos da capacidade híbrida com a BOP (capacidade operacional). Como o mesmo grupo de rotinas pode englobar rotinas que compõem Capacidades Dinâmicas e rotinas que compõem capacidades operacionais?

Como quarta sugestão, pesquisas futuras podem avançar na integração entre as teorizações de Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997) e dinâmicas de rotinas (Feldman et al., 2016; Pentland et al., 2012) ao explorarem as interações entre os ritmos de mudança contínua e episódico na criação e desenvolvimento de rotinas.

Como quinta sugestão de pesquisa para o campo de Capacidades (Dinâmicas), sugere-se a realização de estudos que explorem a combinação dos motores de mudança Evolucionário e Dialético nas interações entre as capacidades organizacionais. Como as forças evolucionárias e dialéticas estão imbricadas no desenvolvimento de capacidades? Existem mais mecanismos que explicam o funcionamento das forças dialéticas além da presença de inércia de mentalidade?

Como sexta e última sugestão de estudos para o campo de Capacidades Dinâmicas, sugere-se que pesquisas de variância verifiquem se existem implicações dos processos de funcionamento das Capacidades Dinâmicas com o desempenho organizacional. Pois um dos principais interesses dos pesquisadores desse campo é estudar o efeito das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional (Fainshmidt et al., 2016; Schilke et al., 2018; Teece, 2007, 2014)

Desse modo, pesquisadores que realizam pesquisas de variância no campo de Capacidades Dinâmicas podem responder questões como: quais combinações de motores e ritmos de mudança das capacidades dinâmicas afetam o desempenho organizacional? Existem combinações de motores e ritmos de mudança das capacidades dinâmicas que afetam positivamente ou negativamente o desempenho organizacional?

Outra avenida de pesquisa promissora para estudos de variância é o efeito das relações sociais no desempenho organizacional; pois observou-se que as características das relações sociais e a composição das motivações sociais das equipes foram umas das principais causas

que explicaram as diferenças encontradas no funcionamento das Capacidades Dinâmicas dos casos pesquisados.

Em relação à literatura de negócios na base da pirâmide (BOP), sugere-se que estudos futuros adotem a abordagem processual que leva em consideração o tempo (Langley et al., 2013; Van de Ven, 1992) para avançar o entendimento sobre como o tempo influencia o desenvolvimento dos negócios BOP. Pois, verificou-se que os casos pesquisados de iniciativas com a BOP levaram vários anos para se consolidar e crescerem.

O emprego da abordagem processual longitudinal é uma grande lacuna na literatura BOP, pois somente foi identificado um estudo que empregou essa abordagem de pesquisa (Halme et al., 2012). Além disso, como a abordagem de pesquisa processual também permite a criação de conhecimento prático (*know-how*) (Langley et al., 2013), o emprego dessa abordagem de pesquisa contribui com a intenção original de cunho prático da literatura BOP de chamar para ação as empresas para que elas atuem nos mercados da base da pirâmide (Prahalad, 2004; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002).

Por fim, em relação à literatura de hibridismo organizacional, sugere-se que pesquisas futuras analisem empiricamente a validade do conceito de virada na hibridização em outros contextos além do contexto em que grandes empresas desenvolvem iniciativas híbridas com a base da pirâmide. Essas pesquisas podem responder as seguintes questões: existe virada na hibridização em iniciativas híbridas nas quais não há apenas aspectos econômicos e sociais? Como aspectos institucionais? Como ocorre a virada na hibridização nesses tipos de iniciativas híbridas?

REFERÊNCIAS

- Abbott, A. (2001). On the concept of turning point. In A. Abbott (Ed.), *Time matters: On theory and method* (pp. 240–260). Chicago: University of Chicago Press.
- ABEP. (2018). Alterações na aplicação do Critério Brasil, válidas a partir de 16/04/2018. Retrieved January 24, 2019, from <http://www.abep.org/criterio-brasil>
- Aliança Empreendedora. (2018). Nosso Trabalho. Retrieved November 3, 2018, from <http://www.aliancaempreendedora.org.br/nosso-trabalho/>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- B-Corporation. (2018). Certification. Retrieved January 24, 1989, from <https://bcorporation.net/certification>
- Banco Central do Brasil. Resolução nº 4.153, de 30 de Outubro de 2012 (2012). Brasil. Retrieved from https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49085/Res_4153_v1_O.pdf
- Barki, E., Comini, G., Cunliff, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380–384. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150402>
- Barki, E., & Parente, J. (2006). Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. *Greener Management International*, (56), 11–23.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3).
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. (2011). Rational heuristics: The “simple rules” that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464. <https://doi.org/10.1002/smj.965>
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How

- firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802–1825. <https://doi.org/10.1002/smj.2347>
- Brasil. Lei Nº 11.638, 28 de dezembro de 2007 (2007).
- Brasil. Lei Nº 11.638, 2 de agosto de 2010 (2010). Brasil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm
- Brasil. Lei nº 13.636, de 20 de março de 2018 (2018). Brasil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13636.htm
- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. (2017). Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1755–1773. <https://doi.org/10.1002/smj.2605>
- Bucher, S., & Langley, A. (2016). The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594–613. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1041>
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325. <https://doi.org/10.2307/3094808>
- Cempre. (2017). *Relatório Técnico Acordo Setorial de embalagens em Geral: 1º Relatório de Desempenho do Sistema de Logística Reversa de embalagens em Geral*.
- Cempre. (2018). Sobre o Cempre: Institucional. Retrieved January 28, 2019, from <http://cempre.org.br/sobre/id/1/institucional>
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2–3), 66–77.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. de. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Cruz, M., Foster, J., Quillin, B., & Basu, K. (2015). *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*. Washington, DC.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Danone. (2012). *Co-Creation At Danone: Opening societal project governance to maximize the creation and sharing of economic and social value*. Paris.
- Danone. (2015). *Danone Economic and Social Report 2015*.
- Danone. (2016). *Danone 2016 Integrated Report*. Retrieved from <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/investors/en-all-publications/2016/integratedreports/Danone-Integrated-Report-Summary-2016.pdf>
- Danone. (2018a). *Danone's Annual Report 2017*. Retrieved from <http://iar2017.danone.com/danone-in-2017/?L=>
- Danone. (2018b). Danone Ecosystem Fund. Retrieved November 3, 2018, from

<http://www.ecosysteme.danone.com/>

- Danone. (2018c). Fundo Danone Ecosystem. Retrieved November 3, 2018, from http://corporate.danone.com.br/br/descubra/sustentabilidade/abordagem-negocios/fundo-ecosystem/#.W94lBeJv_IU
- Danone. (2018d). Our Company Culture. Retrieved October 30, 2018, from <https://www.danone.com/candidates/life-at-danone/our-company-culture.html>
- Danone. (2018e). Social Innovation Funds. Retrieved October 28, 2018, from <https://www.danone.com/impact/social-innovation-funds.html>
- Danone. (2018f). Toward B Corp Certification. Retrieved October 30, 2018, from <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/BCorpAmbition.html>
- Danone Écosystème. (2019). Kiteiras. Retrieved February 3, 2019, from <http://ecosysteme.danone.com/projectslists/kiteiras/>
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- Dayal-Gulati, A., & Finn, M. W. (2007). *Global Corporate Citizenship*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A Road To Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597–636.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.7880/abas.13.77>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*

- Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eriksson, T. (2013a). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306–327. <https://doi.org/10.1108/BJOM-Jul-2011-0072>
- Eriksson, T. (2013b). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306–327. <https://doi.org/10.1108/BJOM-Jul-2011-0072>
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., Adderio, L. D., & Lazaric, N. (2016). Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics Beyond Routines as Things. *Organization Science*, 27(3), 505–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070>
- Feloni, R. (2018). Food giant Danone is aiming to win B-Corp status — and committing itself to benefitting both shareholders and society is already boosting the bottom line. Retrieved October 30, 2018, from <https://www.businessinsider.com/danone-planning-to-be-worlds-largest-benefit-corporation-2018-10>
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2018). Business strategies for the bottom of the pyramid: multiple case studies of large companies in the pacified communities of Rio de Janeiro. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 63–73. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.003>
- Filho, R. S., & Paro, R. M. (2013). Oásis: Microcrédito: Reestruturação do Modelo de Negócios Visando a Construção de uma Cultura de Microfinanças. In Raimundo Soares Filho; & R. M. Paro (Eds.), *Sustentabilidade e Poder nas Organizações*. FDC - Fundação Dom Cabral. Retrieved from <http://www.institutoorior.com.br/images/artigospdf/raimundo/livro/oasis/itau-microcredito-reestruturacao-do-modelo-de-negocios/introducao.html>
- Floyd, S. W., Cornelissen, J. P., Wright, M., & Delios, A. (2011). Processes and practices of strategizing and organizing: Review, development, and the role of bridging and umbrella constructs. *Journal of Management Studies*, 48(5), 933–952. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01000.x>
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of cultures* (pp. 3–32). New York, NY: Basic Books.

- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist? *Organization Science*, 17(1), 150–167. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0160>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gold, S., Hahn, R., & Seuring, S. (2013). Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects-A path to triple bottom line approaches for multinationals? *International Business Review*, 22(5), 784–799. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.006>
- Golden, B. R. (1992). Research Notes. The Past Is The Past--Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860. <https://doi.org/10.2307/256318>
- Grant, R. M. (1996). Towards a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(February), 109–122. <https://doi.org/10.2307/2486994>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x>
- Hammond, A., Kramer, W. J., Kat, R. S., Tra, J. T., & Walker, C. (2007). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington, DC.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hart, S. (2010). *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*. (3 edition). Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Hart, S., & Christensen, C. M. (2002). The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–56. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-great-leap-driving-innovation-from-the-base-of-the-pyramid/>
- Hart, S., & Dowell, G. (2011). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hart, S., Sharma, S., & Halme, M. (2016). Poverty, Business Strategy, and Sustainable

- Development. *Organization & Environment*, 29(4), 401–415.
<https://doi.org/10.1177/1086026616677170>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. (C. Helfat, S. Finkelstein, Will Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, & Sidney G. Winter, Eds.) (1st ed.). Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C., & Martin, J. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312.
<https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010.
<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
<https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Herzog, A. L. (2016). Como a Danone levou seus iogurtes da gôndola para as ruas. *Revista Exame*. Retrieved from <https://exame.abril.com.br/revista-exame/como-a-danone-levou-seus-iogurtes-da-gondola-para-as-ruas/>
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
<https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- IBGE. (2011). *Censo Demográfico 2010 : Aglomerados Subnormais - Primeiros Resultados*. Rio de Janeiro.
- IBGE. (2018a). Séries Históricas e Estatísticas: Famílias, por classes de rendimento mensal familiar (em salários mínimos). Retrieved January 2, 2019, from <https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=6&op=0&vcodigo=PD298&t=familias-classes-rendimento-mensal-familiar-salarios>
- IBGE. (2018b). *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2018*. Rio de Janeiro. Retrieved from <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101629>
- Inter-American Development Bank. (2017). The Inter-American Development Bank and Danone Announce Partnership. Retrieved November 27, 2018, from <https://www.iadb.org/en/news/news-releases/2017-06-09/idb-and-danone-announce-strategic-partnership%2C11821.html>
- Inter-American Development Bank. (2018). BR-M1133 : Empowering Low-income Women through their Incorporation in a Community-based Inc. Retrieved November 5, 2018, from <https://www.iadb.org/en/project/BR-M1133>
- Kamakura, W., & Mazzon, J. A. (2016). Critérios de Estratificação e Comparação de

- Classificadores Socioeconômicos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 55–70. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160106>
- Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: *California Management Review*, 49(4), 48–109. <https://doi.org/10.2139/ssrn.914518>
- Karnani, A. (2012). Markets of the Poor: Opportunities and Limits. *International Journal of Rural Management*, 8(1–2), 7–17. <https://doi.org/10.1177/0973005212461980>
- Karnani, A. (2017). Confusion at the bottom of the pyramid in Brazil. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(1), 86–94.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Winning in the World ' s Emerging Markets , 2nd Edition. *Harvard Business Review*, 83(6).
- Kistruck, G. M., Beamish, P. W., Qureshi, I., & Sutter, C. J. (2013). Social Intermediation in Base-of-the-Pyramid Markets. *Journal of Management Studies*, 50(1), 31–66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01076.x>
- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., & Ireland, R. D. (2011). Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), 503–531. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00446.x>
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. *Business & Society*, 53(3), 338–377. <https://doi.org/10.1177/0007650312474928>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal (Summer, 1992)), 111–125.
- Loasby, B. (1998a). The concept of capabilities. In B. Loasby & N. Foss (Eds.), *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination. Essays in Honour of G. B. Richardson*. (pp. 163–82). London: Routledge.
- Loasby, B. (1998b). The organisation of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 139–160. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(98\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00056-0)
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.025>
- London, T., & Hart, S. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>

- London, T., & Hart, S. (2011). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- McMullen, J. S. (2011). Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185–193. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00428.x>
- Mendes, F. (2018). Projeto ganha destaque na ONU. *IstoÉ Dinheiro*. Retrieved from <https://www.istoedinheiro.com.br/projeto-ganha-destaque-na-onu/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (Third edit). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229. <https://doi.org/10.1002/smj.2149>
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481–491. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00034-1)
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.011>
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Neri, M. (2015). Brazil's New Middle Classes: The Bright Side of the Poor. In J. Dayton-Johnson (Ed.), *Latin America's Emerging Middle Classes Economic Perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Neri, M. (2018). *Qual foi o Impacto da Crise sobre a Pobreza e a Distribuição de Renda?* Rio de Janeiro. Retrieved from <https://cps.fgv.br/Pobreza-Desigualdade>
- Nogami, V. K., & Pacagnan, M. N. (2011). Produção Acadêmica sobre o Consumo na Base da Pirâmide na Área de Marketing: uma Pesquisa Bibliométrica. *Revista ADM.MADE*, 11(15).
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving

- the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Olsen, M., & Boxenbaum, E. (2009). Bottom-of-the-Pyramid: Organizational Barriers to Implementation. *California Management Review*, 51(4), 100–125. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=buh&AN=43677085&site=ehost-live>
- Orsato, R. J. (2009). *Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?* New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011a). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413–453. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589143>
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011b). Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 413–453. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589143>
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2015). Sourcing for the base of the pyramid: Constructing supply chains to address voids in subsistence markets. *Journal of Operations Management*, 33–34, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.007>
- Passos, C. (2018). *A estratégia das empresas que atuam na base da pirâmide estendida - BOP-E: um estudo da eficiência financeira*. Universidade de São Paulo.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (2nd ed.). Sage Publications Inc.
- Pentland, B. T. (1999). Building Process Theory with Narrative: from Description to Explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711–724. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553249>
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484–1508. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x>
- Perez-Aleman, P., & Sandilands, M. (2008). Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: MNC-NGO PARTNERSHIPS. *California Management Review*, 51(1), 24–49.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Prahalad, C. K. (2009). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Revised and Updated 5th Anniversary Edition: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the World ' s Poor , Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48–59. <https://doi.org/10.1108/02756660710732611>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26.
- Prange, C., Bruyaka, O., & Marmenout, K. (2018). Investigating the Transformation and Transition Processes Between Dynamic Capabilities: Evidence from DHL. *Organization Studies*, 39(11), 1547–1573. <https://doi.org/10.1177/0170840617727775>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rangan, V. K., Chu, M., & Petkoski, D. (2011). Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, 89(6), 113–117.
- Reficco, E., & Gutierrez, R. (2016). Organizational Ambidexterity and the Elusive Quest for Successful Implementation of BoP Ventures. *Organization & Environment*, 29(4), 461–485. <https://doi.org/10.1177/1086026616643136>
- Reficco, E., & Marquez, P. (2012). Inclusive Networks for Building BOP Markets. *Business & Society*, 51(3), 512–556. <https://doi.org/10.1177/0007650309332353>
- Regner, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565–588. <https://doi.org/10.1177/0018726708091020>
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373–387. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12000>
- Ritala, P., Heiman, B., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2016). The need for speed-unfamiliar problems, capability rigidity, and ad hoc processes in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 25(5), 757–777. <https://doi.org/10.1093/icc/dtw028>
- Rivera-Santos, M., & Rufín, C. (2010). Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. *International Business Review*, 19(2), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.07.001>
- Rivera-Santos, M., Rufín, C., & Kolk, A. (2012). Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1721–1727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.013>
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1083–1103. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1083::AID-](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1083::AID-)

SMJ127>3.0.CO;2-4

- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Salvato, C. (2009). Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in the Evolution of Product Development Processes. *Organization Science*, 20(2), 384–409. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0408>
- Salvato, C., & Rerup, C. (2018). Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 170–209. <https://doi.org/10.1177/0001839217707738>
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Sauan, P. K. (2018). *O Papel Mediador de uma Capacidade Colaborativa na Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho de Novos Produtos*. Fundação Getúlio Vargas.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edi). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schrader, C., Freimann, J., & Seuring, S. (2012). Business Strategy at the Base of the Pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 281–298. <https://doi.org/10.1002/bse.727>
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32(3), 321–335. <https://doi.org/10.1177/0170840610397481>
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895339>
- Shared Value Initiative. (2017). #SVLeaders 2017 Video. Retrieved April 15, 2019, from <https://www.sharedvalue.org/svleaders-2017-video>
- Shared Value Initiative. (2019). About Shared Value. Retrieved April 16, 2019, from <https://www.sharedvalue.org/about-shared-value>
- Silveira, K. P. (2018). Iniciativas Sustentáveis: Danone – Transformando Vidas. Retrieved October 28, 2018, from <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/case-danone/>
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97–125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00253.x>

- Sobral, M. C., Oliva, F. L., Yu, A. S. O., Grisi, C. C. de H., & Santos, S. A. (2007). Desenvolvimento de produto popular: estratégia, inovação e decisão. *Revista de Ciências Da Administração*, 9(19), 81–102.
- Spers, R. G., & Wright, J. T. (2006). Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas. In *Anais do 30o EnANPAD: Encontro Nacional da ANPAD*. Salvador.
- Spers, R. G., & Wright, J. T. (2013). An Analysis of the critical dimensions for internationalization of Brazilian firms in global base-of-pyramid (BOP) markets. *BBR: Brazilian Business Review*, 10, 25–48.
- Spers, R. G., & Wright, J. T. (2015). Consumption Characteristics Mapping of the Base of the Pyramid (BOP) Population in Brazil. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(2), 19–28. <https://doi.org/10.5195/EMAJ.2015.74>
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., ... O'Connell, D. (2017). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911–919. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change. *Journal of Management*, 42(5), 1250–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Tashman, P., & Marano, V. (2009). Dynamic capabilities and base of the pyramid business strategies. *Journal of Business Ethics*, 89(SUPPL. 4), 495–514. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0403-7>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational learning: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tetra Laval. (2018). *Tetra Laval Annual Report 2017/2018*.
- Tetra Pak. (2000). *The Environment in Tetra Pak's Value Chain: Corporate Environmental Report 1999*. Retrieved from

- <https://assets.tetrapak.com/static/documents/sustainability/1999-environment-report.pdf>
- Tetra Pak. (2004). Corporate Citizenship / Environment / Food for Development. Retrieved January 22, 2019, from <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/7003/original/TPenvreportNov05.pdf?1282019051>
- Tetra Pak. (2005a). *Environmental and Social Report 2005*. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/7003/original/TPenvreportNov05.pdf?1282019051>
- Tetra Pak. (2005b). *Relatório Socioambiental 2004-2005*.
- Tetra Pak. (2007). *Environmental and Social Report 2007*.
- Tetra Pak. (2009). *Relatório de Sustentabilidade 2008-2009*.
- Tetra Pak. (2011a). *Mission Possible: Sustainability Update 2011*.
- Tetra Pak. (2011b). *Relatório de Sustentabilidade 2010-2011*.
- Tetra Pak. (2012). Tetra Pak oferece treinamento para cooperativas de reciclagem. Retrieved January 28, 2019, from <https://www.tetrapak.com/br/about/newsarchive/tetrapakoferecetreinamentoparacooperativasdereciclagem>
- Tetra Pak. (2013). *Relatório de Sustentabilidade 2012-2013*.
- Tetra Pak. (2015). *Sustainability Update 2015*.
- Tetra Pak. (2016). *Sustainability Update 2016*.
- Tetra Pak. (2017). Sobre o Portal Cultura Ambiental nas Escolas. Retrieved January 25, 2019, from www.culturaambientalnasescolas.com.br/institucional/site/sobre-o-portal%0D
- Tetra Pak. (2018a). Tetra Pak® Brasil. Retrieved October 30, 2018, from <https://www.tetrapak.com/br/about/tetra-pak-brasil>
- Tetra Pak. (2018b). Tetra Pak in Figures. Retrieved January 21, 2019, from <https://www.tetrapak.com/about/facts-figures>
- Tetra Pak. (2018c). *Tetra Pak Sustainability Report 2018*.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1147–1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R)
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6), 941–957. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>

- Turcan, R. V. (2013). The philosophy of turning points: a case of de-internationalization. In T. M. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds.), *Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management* (Advances i, pp. 219–235). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- UN Global Compact. (2018). What's the commitment? Retrieved January 23, 2019, from <https://www.unglobalcompact.org/participation/join/commitment>
- United Nations. (2019). Sustainable Development Goals. Retrieved March 12, 2019, from <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- United Nations Development Programme. (2008). *Creating value for all: Strategies for doing business with the poor*. New York, NY 10017, USA.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1 S), 169–188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : creating knowledge for science and practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329>
- Van den Waeyenberg, S., & Hens, L. (2012). Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1692–1699. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.010>
- Vergne, J.-P., & Depeyre, C. (2016). How do Firms Adapt? A Fuzzy-Set Analysis of the Role of Cognition and Capabilities in U.S. Defense Firms Responses to 9/11. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1653–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1222>
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365–382. <https://doi.org/10.1177/0170840610397485>
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577–606. <https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577>
- Visão Mundial. (2017). Projeto brasileiro KITEIRAS é case de sucesso apresentado em Nova York. Retrieved April 15, 2019, from <http://visaomundial.org.br/node/38480>
- Viswanathan, M., & Rosa, J. A. (2010). Understanding subsistence marketplaces: Toward sustainable consumption and commerce for a better world. *Journal of Business Research*, 63(6), 535–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.001>
- Viswanathan, M., Rosa, J. A., & Ruth, J. (2010). Exchanges in Marketing Systems : The Case of Subsistence Consumer – Merchants in Chennai. *Journal of Marketing*, 74(May), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.1>
- Viswanathan, M., Seth, A., Gau, R., & Chaturvedi, A. (2009). Ingraining Product-Relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation. *Journal of Macromarketing*, 29(4), 406–425. <https://doi.org/10.1177/0276146709345620>

- Viswanathan, M., Yassine, A., & Clarke, J. (2011). Sustainable product and market development for subsistence marketplaces: Creating educational initiatives in radically different contexts. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 558–569. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00825.x>
- Vogel, R., & Guttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 555–581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00349.x>
- Weick, K. E. (1989). Theory Construction As Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516–531. <https://doi.org/10.2307/258556>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weidner, K. L., Rosa, J. A., & Viswanathan, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. *Journal of Business Research*, 63(6), 559–569. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.022>
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.262>
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1076. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>
- Willer, R., Flynn, F. J., & Zak, S. (2012). Structure, Identity, and Solidarity. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 119–155. <https://doi.org/10.1177/0001839212448626>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995.
- Yunus, M. (1999). *Banker to the Poor: Microlending and the Battle Against World Poverty*. New York: Public Affairs.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business*. New York, NY: Public Affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zilber, S. N., & Silva, F. L. Da. (2010). Estratégias das Grandes Empresas para o Mercado Brasileiro de Baixa Renda: Um Estudo de Casos Múltiplos. *Economia Global e Gestão*, 15(2), 1–16.
- Zilber, S. N., & Silva, F. L. Da. (2013). Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. *Produção*, 23(2), 283–296. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000049>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Capabilities., Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 2002.

APÊNDICE A – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Processos em Ritmo Episódico

	Pecepção (Sense)	Apreensão (Seize)	Mudança Episódica	Coordenação
Kiteiras/ Danone	<p>A gente começou com o modelo em Salvador (...) A gente via que Salvador tinha grandes índices, continua tendo infelizmente, de desigualdade social, desemprego. Então, realmente a gente via como potencial de levar o Kiteiras e, também, em Salvador (...) o canal do varejo não é um canal forte porque ele não chega até os lugares [das comunidades de baixa renda] (DN-02)</p> <p>(...) a gente quando foi para Salvador, a gente foi junto (...) eu acho que foi um processo de reconhecimento de local mesmo, de território, de abrir o campo (...) de entender como é que esse modelo ele ia [funcionar] (...) (DN-03)</p>	<p>A gente tem o Steering team que (...), por exemplo tem o presidente da companhia que participa (...) [diretor] que participa, que ocorrem duas vezes por ano para poder tratar, por exemplo, se a gente vai lançar um aplicativo (...) ou vamos para uma outra região. É uma medida um pouco mais estratégica, então vamos subir isso, ver o que eles acham, o que eles podem contribuir e aí... tem esse steering team, que é o time estratégico (...) (DN-02)</p> <p>(..) sempre [ter] essa equipe [core team] muito próxima e trabalhando junto acho que foi fundamental nesse processo aí de reflexão do que precisava, do que podia dar certo, o que não. A gente fez alguns encontros. Eu facilitei vários desses processos de planejamento (...) nesse processo todo de realmente entender as responsabilidades, onde as partes se comunicam, onde não? Quais são as entregas, né? O que que é estratégia para um, o que não é estratégia para o outro? Onde eles convergem, onde divergem? É e a <i>construção</i> das ações para o ano seguinte. (DN-03)</p>	<p>(...) é fazer com que a companhia [Danone] consiga desenvolver esse canal de comercialização (...) de uma maneira sustentável e que ao mesmo tempo a companhia Danone também consiga transformar o mindset, a forma de pensar, pra adaptar também toda essa estrutura organizacional pra funcionar dentro de um negócio inclusivo que é um desafio bastante grande de romper com os modelos pra conseguir funcionar e entrar nessa estrutura (...) é essa própria transformação da forma de pensar, de começar a refletir questões como o valor compartilhado (...) (DN-04)</p>	<p>Quando mudou a liderança [da cocriação do Kiteiras] (...) comecei a ter uma (...) não existia isso antes (...) a gente começa a ter reuniões quinzenais com a área comercial, eu fazia as atas. Eu depois fazia o follow-up com cada um dos stakeholders, com o comercial, para ver se estava fazendo (...) Eu comecei a gerenciar cronograma, comecei a gerenciar indicador (...) A área comercial não estava interessada em trabalhar como gerente (...) [Estava interessada em] vender. Então (...) sempre era um alinhamento, sempre sentava eu com o gerente da área comercial (...) (DN-04)</p>

Alfa Micro- crédito	<p>Então era uma área que não era muito tida como negócio. Então quando a gente teve uma provocação de um diretor aqui do banco que falou “tudo bem, a gente colhe muitos benefícios de imagem com essa operação, é muito bonito ter o microcrédito, queremos continuar a ter o microcrédito, mas é um negócio e a gente tem que operar o microcrédito como um negócio” (...) pra ter uma carteira saudável, pra gente olhar os clientes que tavam entrando. (AO-01)</p> <p>As cidades pequenas geralmente não têm agência, se tem é uma agência da Caixa, é muito pouco pulverizado. Então o que a gente vê é que de fato o Nordeste é onde precisa e onde as pessoas têm demanda. Então a gente conversou muito, trouxe gente de lá para falar um pouco da operação e a gente começou a mostrar como tinha potencial lá e que de fato é onde esse produto tem que se encaixar. E a gente acabou trazendo para o banco essa conversa, começamos a mostrar que fazia sentido. (AO-02)</p>	<p>Aí em 2015, com a entrada de um novo [diretor-geral de Varejo] (...) começou-se a tomar decisões de como fazer com que o microcrédito pudesse ter uma escala compatível com a escala do [Alfa]. Mas não é simplesmente fazer mais o mesmo, eles queriam que fosse implantado um modelo de negócio que fosse compatível com o futuro que o [Alfa] estava pensando (...) Um negócio mais digital, que fosse mais ágil, que pudesse ter uma escala enorme. (AO-04)</p> <p>Foi um processo que foi até que longo, eu diria que durou praticamente um ano... até a gente conseguir combinar com todas as áreas o que a gente gostaria como estratégia do produto e muito nessa linha: é um negócio, vamos tratá-lo como negócio, mas também a gente não pode perder a essência do microcrédito (...) Tudo isso veio a mesa nesse reposicionamento (...) esses colegiados todos e essas decisões foram tomadas pra gente atuar como uma carteira rentável. Então um pouco da ida pro Nordeste é com essa intenção: (...) o microcrédito faz sentido em São Paulo e Rio, onde eu tenho populações que já são mais assistidas financeiramente? (...) Será que a gente deveria tentar ir pro Nordeste que lá é que o produto deveria dar mais certo? Por isso a gente se reposicionou indo pro Nordeste. (AO-01)</p> <p>A gente entendeu, quando veio o plano de sustentabilidade dentro de uma revisão estratégica, a gente: "Não, esse negócio tem que estar mais plugado dentro do banco, utilizar os mecanismos favoráveis do banco", aquilo que for estratégico, realmente a gente mantém separado e tal. Então a partir disso é que a gente foi desplugando dentro da operação [do Microcrédito] e embebedando dentro do banco. (AO-03)</p>	<p>(...) a [AO-01] encabeçou uma [reestruturação] não [do que] está dentro de sustentabilidade, mas na verdade o que deveria estar fora (...) A gente tinha dentro da operação (...) crédito, cobrança, política de crédito, central de atendimento, back office, planejamento comercial, o próprio comercial. Ou seja [o Microcrédito] (...) era um negócio desplugado do banco, ele não bebia da esteira do banco (...) Então a [AO-01] encabeçou uma parte disso, que é cobrança, era dentro da nossa operação, foi migrado para dentro da área de cobrança do banco. Mesa de crédito, a mesma coisa. Era dentro, foi para lá também. Política de crédito era nossa, foi também para lá (...) crédito e operação, também saiu daqui e foi para lá. Então a gente ficou basicamente com o comercial, planejamento comercial, produto, que (...) é estratégia. Então (...) esse é o tríptico hoje que a gente tem dentro da operação (...) Não é mais uma superintendência apartada (...) Recentemente a gente fez back office, misturou o back office para uma área dentro do banco (...) Então está finalizando esse processo agora. Começou em 2015, mas ele não é tão simples de fazer. Então a gente está finalizando agora, final de 2018 (AO-03)</p>	<p>(...) a gente criou – e eu era a pessoa responsável por isso – o PMO que a gente chama aqui. É um acompanhamento de projeto mais de perto. Então tinha a frente, tinha fase, tinha responsável, tinha planejamento de data de entrega, planejamento de como que a gente iria apresentar os materiais [para os] comitês... então foi uma organização relativamente grande pra esse produto (...) porque muita gente tava olhando, tinha agenda com muitas áreas diferentes, então fizemos um PMO pra organizar datas, as entregas dos goals, o que a gente deveria fazer e o que não deveria fazer (...) Tinha toda uma organização por trás porque senão a gente iria se perder em várias vertentes que deveriam ser olhadas e decididas. (AO-01)</p> <p>(...) E a minha [função] foi, das [atividades] que estão aqui o que é que eu preciso rever? Reformular? Readequar? Repensar? Subscriver? E trazer gente que possa, tenha o skill e a capacidade de conduzir essas atividades. (AO-03)</p>
---------------------------	---	---	--	---

APÊNDICE B – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Processos em Ritmo Contínuo

	Pecepção (Sense)	Apreensão (Seize)	Mudança Contínua	Coordenação
Kiteiras/ Danone	(...) o que tava pulsando e emergindo de problemática mesmo pro Kiteiras em 2015 era muito isso de a gente não ter a quantidade suficiente de Kiteiras entrando pra fazer o número necessário pra sustentabilidade do negócio. E o que aconteceu também (...) que influenciou bastante esse cenário é que, até então (...) a Danone encaminhou (...) que fosse contratado e fosse terceirizado esse serviço de formação e de treinamento (...) então quando eu entrei [em 2015] teve também essa necessidade de repensar os treinamentos. (DN-04)	(...) os espaços onde eram realizados os treinamentos [realizados pela consultoria de RH] não eram estratégicos. Então ele era realizado em grandes centros quando na verdade o formato mais adequado, por exemplo, seria ir nas comunidades onde elas estavam mesmo pra realizar. Como era feito na metodologia das 32 horas lá atrás (...) Daí entrou com (...) essa fome de reestruturar a parte das capacitações e propor a nova estratégia [de treinamentos] (DN-04)	(...) e aí a gente teve que ir pra campo mesmo pra fazer a aplicação dos treinamentos. Então na época (...) ia a [Sócia-Diretora da Aliança Empreendedora] e eu daqui de Curitiba pra Salvador pra aplicar os encontros lá presencialmente. Então a gente testou várias estratégias: fez mobilização por telefone, ligar pra todas as kiteiras pra convidá-las a participar do evento (...) a gente teve um resultado bacana (...) mas muito pouco expressivo em relação ao investimento (DN-04)	(...) eu assumi a coordenação pela Aliança do Kiteiras em 2015 e tenho acompanhado e estruturado o desenvolvimento dessas metodologias e também faço a aplicação dos encontros (...) então desenvolvemos a metodologia dos treinamentos. (DN-04)
Alfa Microcrédito	Eu fazia uma política de crédito no microcrédito sem muito respaldo de uma área de crédito, mas a gente fazia muito o que a outra fazia. Por isso, no momento que eu fui absorvida (...) por aquela área, começo a ganhar mais corpo. Então eu aprendo mais coisas (...) (AO-02)	Então eu aprendo mais coisas, eu uso muito benchmark. Então eu já vejo o que uma pessoa está fazendo que deu certo, que o produto está fazendo que deu certo, por que é que outro não dá certo, o que é que para mim, para o meu público específico, eu posso ou não posso fazer. (AO-02)	Então eu acho que [a mudança para área de Política de Crédito do Alfa Ômega] foi muito positiva em todos os aspectos, assim. Que a gente... tem muita coisa que você acaba apanhando e depois você vai ver, alguém já fez. Então acho que esse aprendizado fez com que a gente evoluísse mais rápido. (AO-02)	[Quando] a gente separou a operação, e eu vim para a área de política de crédito (...) Eu vim como sênior, na política de crédito. Então eu comecei a desenhar de fato quem era o público que eu ia aprovar e com que condições eu ia aprovar. Então a política de crédito tinha esse papel (...) em 2016 eu virei coordenadora da área de política de crédito do microcrédito, aí (...) fiquei 2016-2017. (AO-02)

<p>Tetra Pak/ Apoio às Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis</p>	<p>A gente (...) tem (...) uma etapa que funciona aí pra todos esses grupos [de catadores de resíduos] que é visitas constantes a esses locais. Nós temos uma estrutura na área de coleta que são empresas de consultoria contratadas pra fazer visitas em cooperativas (...) [que também são] mapeadas no Rota da Reciclagem (...) (TP-02)</p> <p>(...) observando, trabalhando junto com essas cooperativas (...) a gente percebeu que tinha (...) um outro trabalho necessário que era trabalhar (...) a formação dessas pessoas (...) muitas cooperativas que a gente observava, ela[s] continuavam bem quando tinha uma pessoa lá dentro, atendida, querendo fazer a coisa funcionar, mas se aquela pessoa saísse você perdia todo o trabalho que tinha sido feito e até perdia a identidade do grupo (...) (TP-03)</p>	<p>(...) então a gente começou a pensar em uma forma de levar conceitos de liderança para essas cooperativas e aí foi onde a gente desenvolveu o Cuidando do Futuro, que era justamente usando o conceito de um programa que já existe que é o programa Germinar (...) que usa alguns conceitos da Antroposofia também, mas para a formação de lideranças e de facilitadores de processos (...) (TP-03)</p> <p>[No desenvolvimento do programa] Cuidando o Futuro (...) nós tínhamos uma empresa que já fazia capacitações pra lideranças nas (...) empresas, coaching (...) e nós fomos com a ideia: por que não tentar ver se a sua metodologia não se adequa a catadores? (...) Então nós conseguimos um escopo do que eu quero entregar de resultado, metas, desse programa. (TP-02)</p>	<p>E a empresa (...) adaptou a metodologia para entregar o que a gente precisava. Então foi uma <i>construção</i>. Fizemos pilotos e vimos o que não dava certo, o que precisava mudar. (TP-02)</p> <p>(...) a gente pegou alguns conceitos [do] programa [Germinar] e conseguiu com a facilitadora [da empresa parceira] desenvolver então o Cuidando do Futuro que tinha como objetivo trabalhar a formação das pessoas para que eles se sentissem empoderados e pudessem trabalhar com [a] continuidade daquela entidade (TP-03)</p>	<p>O Brasil é um país grande, então basicamente o que a gente faz é coordenar (...) entender como esse pessoal [das cooperativas de catadores] tem trabalhado, quais são as dificuldades, como que a Tetra Pak pode de fato evoluir com a cadeia de coleta seletiva (...) para que seja cada vez mais eficiente. Dentro dessa nossa estrutura de gestão pós-consumo, a gente realiza o trabalho de apoio com as cooperativas (...) com programas de capacitação, que é o Cuidando do Futuro, Cooperativa em Ação; a parte de investimento de infraestrutura dessas cooperativas (...) como placas e telhas (...) (TP-01)</p>
---	--	--	---	--

**APÊNDICE C – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas:
Aprendizagem Organizacional**

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>Na verdade, foi totalmente tentativa-erro. Assim, o modelo começou lá em 2011 e começou de uma forma... que durante o primeiro [ano]... a gente já teve distribuidores que quebraram, que viu que não dava certo.... até entender essa lógica de que a Danone precisava deixar de ganhar para poder dar o dinheiro para os outros. Houve aí (...) um processo de adaptação e de <i>construção</i> disso, foi tentativa-erro. Foi assim, encontrando parceiros que queriam ir juntos, <i>construir</i> juntos e aí ia...via que não daria certo, então vamos por esse caminho, por essa forma que pode acontecer (...) Então foram vários testes de modelo para a gente chegar no que a gente tem hoje. (DN-02)</p> <p>Mas foi um aprendizado, foi <i>construção</i>, e eu acho que essa evolução que a gente está hoje, a gente conseguiu fazer a nossa adaptação no modelo tradicional [de Política de Crédito], para não deixar de usar, que eu acho que é o core de qualquer operação financeira, esses modelos de política, mas muito adaptado para aquele público, pelo que eu tenho de informação dele (...) Eu não posso tratar todo mundo igual, não posso tratar um público do Sudeste igual ao do Nordeste. Então foi esse, acho que esse aprendizado, acho que foi essa dificuldade de <i>construir</i> isso aos poucos, de tentativa e erro, de teste, de mostrar que está dando certo. (AO-02)</p> <p>O próprio Cooperativa em Ação, a primeira tentativa dele não deu certo, que a primeira tentativa dele foi a gente (...) tentar desenvolver um material específico para as cooperativas utilizando uma consultoria (...) eles fizeram uma consultoria pro bono fazendo a formação dos facilitadores do Cempre, e aí a gente percebeu que ficava muito distante, então a gente teve que passar por uma reformulação do Cooperativa em Ação, a gente manteve o mesmo nome porque a gente acha que fazia todo sentido, mas as primeiras tentativas dele a fixação dele, a primeira não deu certo. Ele foi ser aprimorado em uma segunda versão em que a gente contratou facilitadores específicos de formação de pessoas mais clara, onde eles podiam acompanhar o grupo de uma maneira mais incisiva (TP-03)</p>	<p>Aprendizagem Experimental</p>	<p>Aprendizagem Organizacional</p>
<p>Não tem nenhuma empresa que é (...) <i>expert</i> em criar negócios inclusivos (...) Então a gente entendia que tinha muita coisa que emergia ao longo do processo e aí sempre tem essa equipe muito próxima e trabalhando junto acho que foi fundamental nesse processo aí de reflexão do que precisava, do que podia dar certo, o que não. A gente fez alguns encontros. Eu facilitei vários desses processos de planejamento (...) Esse, nesse processo todo de realmente entender as responsabilidades, onde as partes se comunicam, onde não? Quais são as entregas, né? O que que é estratégia para um, o que não é estratégia para o outro? Onde eles convergem, onde divergem? (...) e a <i>construção</i> das ações para o ano seguinte. O que eu não acompanho, normalmente, é a execução (...) ao longo do ano; mas, em grandes momentos, eu sempre tive junto, assim, exatamente <i>pra</i> gente refletir (...) o que deu certo? O que pode (...) ser mais promovido ainda no ano que vem (...) e as coisas que realmente não deram certo ou que o que foram esquecidas (...) Que ficaram, que foram <i>gaps</i> grandes assim para... <i>pra</i> pensar pra frente como suprir isso (...) (DN-03)</p>	<p>Articulação do Conhecimento</p>	

(...) teve essa preparação de um ano, que eu diria que pro banco é uma infinidade. A gente ficar discutindo um assunto um ano é muito tempo pro banco, que coisas acontecem de um dia pro outro (..) Vários comitês com várias pessoas e vários segmentos, várias pessoas de outras áreas pra palpar, enfim. Definir posicionamento de produto, a gente chamou a área de produto pra dar uma olhada, áreas de canais de distribuição do produto pra ver se a gente poderia pensar diferente... teve palpite de um monte de gente olhando o produto. (AO-01)

Todos esses envolvimento [com as cooperativas de catadores] vêm porque ano a ano nós refazemos nosso planejamento estratégico pra definir o que nós vamos continuar fazendo, o que não agrega mais valor visto que tem outras empresas fazendo a mesma coisa, como fazer mais fácil o que a gente já faz de preferência que outras pessoas façam pra gente sem custo e o que a gente pode começar a fazer de novo. Isso é uma visão do nosso planejamento. O que tem de demanda que a gente ainda não consegue atender? Ou que a gente não conseguia no passado e a gente consegue agora? (...) Desde o processo *construtivo*, é sempre reuniões com todos os colegas aqui, fazendo benchmarking com outras empresas (...) É frequente que nós tenhamos grandes reuniões de departamento aqui, pelo menos mensais ou a cada dois meses pra discutir o que cada um tá sendo feito e colaborativamente compartilhar pontos principais que estão acontecendo. (TP-02)

(...) a ideia é estruturar (...) materiais de apoio que é uma outra tarefa (...) que a gente, enquanto [ONG] Aliança, vem desenvolvendo no Kiteiras também nos últimos tempos [com] o objetivo de sistematizar o conteúdo que foi *construído* todo esse período e estruturar melhor a comunicação e tudo mais do projeto. Então a gente desenvolveu um Guia da Kiteira, um Guia da madrinha e tá com a missão agora até o final do ano [de 2018] de desenvolver o Guia do Distribuidor (...) (DN-04)

(...) e aí uma vez decidido o que faríamos do microcrédito, [qual] seria o caminho dali pra frente (...) a gente escreve manual, tem política de créditos escrita... isso tudo já é parte da formalística do banco (...) não é só pro microcrédito, é pra qualquer outro produto tem essa formalística (...) porque a gente é auditado, tem auditoria aqui interna, tem auditoria externa... então essa documentação já é meio que dada aqui pro banco. Uma vez que você põe o produto pra rua tem que ter. (AO-01)

Desde o processo *construtivo* [de qualquer nova iniciativa], é sempre reuniões com todos os colegas aqui, fazendo benchmarking com outras empresas ou contratando mesmo alguém que tenha esse conhecimento pra trabalhar a quatro mãos. E se fala assim: “olha, eu tenho conhecimento do que eu quero, você empresa, prestador de serviços, pode trazer uma coisa diferente”, e *constrói* uma metodologia pra isso. Então isso é bem interessante. (TP-02)

Aprendizagem
Organizacional

Codificação
do
Conhecimento

APÊNDICE D – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Relações Sociais – Participação: Solidariedade no trabalho

Categories de 1ª ordem	Categories de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>A gente tem dentro da parte de recursos humanos objetivos individuais e objetivos comportamentais. Então dentro dos objetivos comportamentais, um deles é você desenvolver outras pessoas. Então aqui, apesar da experiência que nós temos, boa parte da equipe tem o mesmo cargo, independente do tempo de casa que você tem. Por quê? Porque não é uma questão de cargo. Cargo é simplesmente carreira. Aqui nós prezamos pelo desenvolvimento de outras pessoas e que todas estejam, saibam fazer o que o outro... não exista outra pessoa, e que essa pessoa possa cumprir (...) por isso que eu falo, é uma divisão meio virtual porque todo mundo... você tem uma especialização que é sua responsabilidade e você tem muita liberdade pra poder parar aquilo e “olha, precisamos ajudar aquela pessoa ali naquela tarefa”, vou lá e vou passar um dia com ela, fazendo aquilo se desenvolver e depois voltar. Se eu tenho tempo, por que não? (TP-02)</p>		
<p>Foi um processo que foi até que longo, eu diria, que durou praticamente um ano....até a gente conseguir combinar com todas as áreas o que a gente gostaria como estratégia do produto e muito nessa linha: é um negócio, vamos tratá-lo como negócio, mas também a gente não pode perder a essência do microcrédito. Então é um pouco dessa discussão que vinha na mesa. Temos que atuar com o segmento de baixa renda, muitas vezes não bancarizados, muitas vezes populações que a gente não tem muita informação pra tomar uma decisão mais assertiva do ‘quero ou não quero’ (...) Mas o banco se organizou pra gente seguir a estratégia decidida. Por isso, eu acho, até que durou um certo tempo pra acertar com todo mundo o que o banco queria como negócio. E uma vez que todo mundo tava acertado que sim, vamos fazer dessa forma, aí a gente fez acontecer. E aí vamos esperar um tempo pra colher esse fruto de reposicionamento principalmente no Nordeste (...) Enfim, aí teve essa preparação de um ano, que eu diria que pro banco é uma infinidade. A gente ficar discutindo um assunto um ano é muito tempo pro banco, que coisas acontecem de um dia pro outro. Tomada de decisões, enfim, e aí de novo: tomadas de decisões colegiadas. Não estou dizendo saem tomando decisão aqui sozinhas, porque ninguém consegue fazer nada sozinho dentro do banco, dado o tamanho do banco; mas um ano de discussão, ao meu ver, é bastante tempo. (AO-01)</p>	Solidariedade no trabalho	Participação

<p>(...) essas metas (...) que a gente quer crescer duas vezes mais (...) cada dia, mês e ano, isso não foram metas que a gente acordou com BID, Ecosystem. Com o BID e Ecosystem a gente já bateu as metas que a gente tinha, porque acabou crescendo (...) muito mais que a gente esperava. Aquilo foi um acordo entre core team, os membros do core team (...) que estão no dia a dia do projeto decidiram, porque realmente acreditam na iniciativa. Então hoje o que eu vejo é até um ponto positivo é... esse olhar de cuidar do que se tem com o Kiteiras, de cada parte tá envolvida e realmente querer fazer acontecer e isso a gente tem tão forte que a gente mesmo estabelece metas fora do projeto para gente crescer cada vez mais. Então a gente tá tendo um alinhamento muito forte. Inicialmente teve essa certa, esse certo cuidado, mas assim como todo (...) novo negócio que você comece até você estabelecer entre time mesmo uma relação muito boa de confiança entre as partes. Então a gente a gente andou nessa parte. (DN-02)</p> <p>Eu acho que o core team, ele é fundamental nesse processo, assim, e a gente fez.... e tem muitos encontros de reflexão, de aprendizado, tem planejamento no final do ano (...) então (...) a gente (...) sempre entendeu [que] como um modelo que era novo e que ninguém no mundo tinha muito experiência com isso (...) a gente entendia que tinha muita coisa que emergia ao longo do processo e aí sempre tem essa equipe muito próxima e trabalhando junto acho que foi fundamental nesse processo aí de reflexão do que precisava, do que podia dar certo, o que não. (DN-03)</p> <p>Então tem essa série de coisas (...) que é essa aproximação de mundos [diferentes] na verdade e mostrar que todas as partes podem trabalhar juntas (...) para propósitos combinados (...) (DN-03)</p>	Solidariedade no trabalho	Participação
---	---------------------------	--------------

APÊNDICE E – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Relações Sociais – Participação: Oposição construtiva

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>A gente é muito colaborativo. Então a gente lida muito bem [com conflito de ideias]. Se faz sentido o que a pessoa tá falando, não tem motivo porque não alterar o procedimento ou a maneira de trabalho. Nós frequentemente buscamos feedback sobre os projetos, acompanhamos os dados e discutimos abertamente com todos como isso tá acontecendo. É frequente que nós tenhamos grandes reuniões de departamento aqui, pelo menos mensais ou a cada dois meses pra discutir o que cada um tá sendo feito e colaborativamente compartilhar pontos principais que estão acontecendo. Nossa diretora, ela é uma pessoa muito aberta, ela sempre tá entre nós pra que cada um dê o seu melhor e desenvolva um bom trabalho na sua área. Então é muito colaborativo (...) (TP-02)</p>	Oposição construtiva	Participação
<p>Eu acredito, sim, que a gente tem um ambiente provocativo. E aí eu diria que essa provocação vem – de novo, é o que eu sinto e vivencio – mais da área de crédito porque, enfim, a área de crédito é o goleiro da operação. Então é o crédito que fala: “deixa entrar ou não deixa entrar”. Então essa provocação de a carteira tá pequena, ainda não tá rentabilizando, a inadimplência não tá muito boa... é o crédito fazendo pro comercial. O comercial e o planejamento comercial do produto que fica todo mundo junto em sustentabilidade, no guarda-chuva de sustentabilidade, eu acho que as pessoas ali ainda tão talvez sendo menos provocadas. Eu acho que o crédito é mais provocativo do que a área de produtos em si. (AO-01)</p> <p>Então eu acho que (...) o assunto [da integração do Alfa Microcrédito à estrutura do banco], que antes ele estava quietinho lá. Então nisso você começa a provocar e desafiar cada vez mais quem está ali. Então eu acho que foi esse o mote (...) a gente teve até mais comitês e leva a mais comitês e vai levando "Ah, eu quero ver", aí o outro diretor quer ver, aí "Ah, vamos ter um fórum com não sei quem". Então, que um vai falando para o outro, eu acho que vai nessa agenda de se provocar cada vez mais. (AO-02)</p>	Oposição construtiva	Participação

<p>(...) como eles apostaram tanto tempo, são sete anos de relação [2011-2018] e vou dizer, assim, que com os primeiros quatro anos, foram quatro anos bem penosos assim. Foram anos de bastante (...) desgastantes e difíceis (...) Porque é isso (...) até mudar a mudança da narrativa, até, porque assim, as companhias em geral, elas têm pessoas contratadas dentro do modelo e do <i>mindset</i> que (...) elas estão acostumadas a trabalhar até hoje (...) então as pessoas, elas estão ali dentro dessas empresas com esse modelo, com esse objetivo na cabeça, assim, com esse modelo mental que veio inclusive da... formação acadêmica delas (...) o cara que veio ali e que foi formado para vendas, ele foi conduzido e orientado a ter esse <i>mindset</i>. Quando ele entrou para essa área dentro seja de (...) qualquer outra marca que a gente vai falar de qualquer outro produto, eles entram... com essa pegada, né? Eles têm esse <i>drive</i>, né? (DN-03)</p> <p>(...) como objetivo da Aliança, nosso, é fazer com que a companhia consiga desenvolver esse canal de comercialização pra Danone de uma maneira sustentável e que ao mesmo tempo a companhia Danone também consiga transformar o <i>mindset</i>, a forma de pensar, pra adaptar também toda essa estrutura organizacional pra funcionar dentro de um negócio inclusivo que é um desafio bastante grande de romper com os modelos [usuais de negócios] pra conseguir funcionar e entrar nessa estrutura. Então eu acho que esse também é um dos objetivos. Tem sido um dos nossos objetivos desde esses sete anos todos, que é chegar num formato sustentável de modelo de negócio que todo mundo saia ganhando, todos os envolvidos na cadeia: o distribuidor, a madrinha, a kiteira e a própria companhia, mas a gente entende que também um dos objetivos é essa própria transformação da forma de pensar, de começar a refletir questões como o valor compartilhado e tudo mais de uma forma bem eficaz. (DN-04)</p>	<p>Oposição construtiva</p>	<p>Participação</p>
---	---------------------------------	---------------------

APÊNDICE F – Cadeia de Evidências Modelo Capacidades Dinâmicas: Relações Sociais Diálogo

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem (elemento do modelo)
<p>A gente tem áreas organizadas pra decidirem e tomarem a melhor decisão estratégica pra todos esses segmentos que o banco atua. Então, assim, ninguém toma decisão sozinho aqui no banco e ninguém decide nada sem que tenha que conversar com diversas áreas pra fazer a coisa acontecer. Então a gente tem uma série de comitês que decide a estratégia e aí decidindo a estratégia a gente põe a coisa meio que de pé. Então com o microcrédito é assim. Quando a gente se posicionou agora, a gente tá indo pro Nordeste, foi uma série de discussões com áreas de crédito, com áreas comerciais, áreas sistêmicas pra ver se a gente conseguiria operar o crédito dessa forma... então tudo é decidido em colegiado (..) como é que [a gente] toma decisões? É colegiado, então assim: não tem uma pessoa ou um nicho específico que tomou a decisão de operar o microcrédito. Não, a gente leva sempre o colegiado pra tomar as decisões e é um colegiado multidisciplinar e várias áreas estão presentes pra opinar e implementar as ações necessárias pra fazer acontecer. (AO-01)</p>		
<p>Na verdade, eu acho que talvez a gente intensificou as reuniões. O microcrédito era um assunto que não ia em todas as pautas de diretoria e aí como a gente passou a ver o assunto e acompanhar um pouco mais de perto, todos os comitês recorrentes tinham alguma pauta de microcrédito a ser discutida. A gente sempre levava sim, como <i>tava</i> a carteira, como <i>tava</i> o andamento, a previsão e tudo mais, mas não era em todos os comitês. Então depois que a gente decidiu reposicionar o produto, eu acho que o assunto ficou mais em voga. A gente falou mais desse assunto em uma recorrência maior. Não criamos um comitê pra isso, mas falamos mais do assunto. O assunto estava mais em pauta, vamos dizer assim. (AO-01)</p>	Diálogo	Relações Sociais
<p>(...) acho que (...) todas [atividades que realizei] têm dificuldades diferentes assim... mas eu acho que é mais difícil mesmo foi quebrar o processo e os protocolos da companhia mesmo (...) [por meio de] muita conversa, muita conversa e (...) apontar como é que as coisas, como é que este mercado novo reagia a um processo que estava, que era engessado, que não pensava o modelo de uma forma diferente, que tem um modelo só para distribuidores muito grandes, não para distribuidores pequenos. Não pensava um modelo que tinha uma pessoa física lá na ponta que tinha suas necessidades e as suas particularidades para vender o produto, que eles precisavam entender esse processo. É, enfim, trazendo estudo, trazendo reflexão, fazendo processo de criação, de inovação. Enfim, a gente usou muito <i>design thinking</i>. É... a gente usou muita atividade lúdica... a gente usou atividades de formação de grupo, de equipes exatamente para o líder da Danone conseguir ter aquelas, desenvolver aquelas competências (...) de cooperação, de articulação de atores. Enfim foi essa... como é que fala? (...) água mole em pedra dura [tanto bate até que fura] É... eu sou a água, sou a água (risos). É um processo (...) (DN-03)</p>		
<p>Então também tem reuniões periódicas e aí com cada um você trata uma agenda diferente para ser resolvido, porque é muito incrível assim, [o negócio inclusivo Kiteiras] é um programa, uma iniciativa que ele é vivo, sabe? Você no dia a dia tá executando algo, mas em paralelo coisas estão acontecendo nele assim. É impressionante o poder que ele tem de transformar mesmo (...) (DN-02)</p>		

[A Tetra Pak] dá todo o apoio pra que (...) o colaborador pense, faça um escopo, vá atrás e se fosse financeiramente interessante, por que não? Então eu acho isso... é uma visão da empresa. Desde o processo *construtivo*, é sempre reuniões com todos os colegas aqui, fazendo benchmarking com outras empresas ou contratando mesmo alguém que tenha esse conhecimento pra trabalhar a quatro mãos. E se fala assim: “olha, eu tenho conhecimento do que eu quero, você empresa, prestador de serviços, pode trazer uma coisa diferente”, e constrói uma metodologia pra isso. Então isso é bem interessante. (TP-02)

Então a gente preza que todas as pessoas estejam envolvidas em todos os projetos e tenham a cadeia como um todo, mas que tenham especialização, sejam especialistas em alguma área de trabalho que tem maior demanda no momento e que seja crítica no momento pros negócios. Todos nós aqui temos interface com todas as áreas da empresa ou mesmo internamente. Então eu posso opinar sobre o trabalho que tá sendo desenvolvido de reciclagem ou de marketing, enfim. Isso acontece frequentemente. (TP-02)

Diálogo

Relações Sociais

**APÊNDICE G – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Relações Sociais:
Características das Relações Sociais**

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>(...) nós precisamos desenvolver novas competências. Primeiro pela formação técnica. Nós somos engenheiros, boa parte aqui é engenheiro químico e ambiental. Na nossa formação, a gente não tem um apelo tão voltando pra parte social ou humana (...) Fizemos cursos de capacitações humanas pra entender um pouco melhor como funciona o ser humano, a organização em grupo, pra fazer esse diagnóstico e participar ativamente na <i>construção</i> de um escopo que fizesse sentido. (TP-02)</p> <p>Então a gente preza que todas as pessoas estejam envolvidas em todos os projetos e entendam a cadeia como um todo, mas que tenham especialização, sejam especialistas em alguma área de trabalho que tem maior demanda no momento e que seja crítica no momento pros negócios. Todos nós aqui temos interface com todas as áreas da empresa ou mesmo internamente [em cada área]. Então eu posso opinar sobre o trabalho que tá sendo desenvolvido de reciclagem ou de marketing, enfim. Isso acontece frequentemente. Nós todos temos as nossas divisões, mas é uma cadeia. Se um elo não funciona bem, vai impactar todos os outros elos. Então isso é importante deixar claro também. (TP-02)</p>	Compromisso mútuo	Características das Relações Sociais
<p>(...) eu acho que a gente tem uma capacidade de mobilizar as pessoas pra pensar como que a gente preenche lacunas que a gente não <i>tava</i> posicionado no passado rapidamente e eu até me assusto às vezes, até como funcionária, como a gente consegue fazer isso primorosamente. Eu acho que o banco ainda não tá com esse olhar pra público de baixa renda. Talvez em algum momento ele tenha esse olhar. E eu acho que todo mundo com esse <i>mindset</i> rapidamente a gente consegue achar um caminho. Talvez as pessoas ainda não pararam pra pensar e, de novo, o banco tem, sei lá, cem mil funcionários, é um pouco da minha percepção individual do que eu vivo aqui, no ambiente que eu <i>tô</i> alocada e as pessoas que eu me relaciono, enfim. Pode ser que alguém esteja pensando mais, mas essa informação não chegou pra mim. Pode ser. Queria muito que sim. (AO-01)</p> <p>Aqui no banco a gente tem uma cultura muito de alinhamento. Então antes da gente chegar pra qualquer reunião a gente alinhou com todo mundo que nos impacte, enfim, que precise dar uma colaboração pro negócio acontecer. (AO-01)</p>		
<p>Então capacitação e desenvolvimento empreendedor de Kiteiras, de madrinhas; fomento a formalização; e agora, mais recentemente, nos dois últimos meses, a gente [Aliança Empreendedora] também foi contratado pela Danone pra atuar com os distribuidores, que isso foi um aprendizado, na verdade, que a gente percebeu (...) foi tendo o processo como um todo. Então principalmente foi pensando programa pra madrinha, pra Kiteira, mas não teve nada direcionado pro distribuidor e a gente acabou sacando que eles são peça chave pra roda funcionar, né? Que é claro, a gente já tinha intervenções com eles, mas nada estruturado, nada direcionado. Então dos últimos meses pra cá [meados de 2018] a gente começou o programa de desenvolvimento de distribuidores e então tamos atuando agora também na educação empreendedora desses atores do Kiteiras também. E aí é isso, e de maneira geral a estruturação sustentável do negócio, mas que aí é uma responsabilidade compartilhada que a gente tem com os outros atores, que aí entra também a Visão Mundial, a Danone, todos os que estão envolvidos no que a gente chama de <i>core team</i>, que é a estrutura de gestão do Kiteiras. (DN-04)</p>		

Continuação

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>Tem o trabalho [da área] de Meio Ambiente com outras áreas, comunicação principalmente, pra engajar funcionários na participação de onde quer que eles possam participar. Eles não trabalham, obviamente, na concepção do programa e nem indo até o programa pra participar. Não é o foco deles, mas eles conhecem o programa, sabem vender, entendem a importância disso pro negócio da Tetra Pak. (TP-02)</p> <p>Internamente é aquilo, um clima de colaboração e participação. Aqui é tudo muito bom. Com outras áreas também, o pessoal enxerga a gente como uma ferramenta muito importante pra Tetra Pak. No geral, o relacionamento é excelente com todas as áreas da empresa e externamente nós somos vistos como uma área que gera valor pra Tetra Pak e que é uma referência pra outras áreas de sustentabilidade ou meio ambiente do Brasil e do mundo até. (TP-02)</p>	Engajamento relacional	Características das Relações Sociais
<p>(...) o banco acha muito legal, todo mundo... assim, e quase unânime as pessoas acharem que microcrédito é legal, é super legal a gente fazer e se posicionar dessa forma como [Alfa]. (AO-01)</p> <p>(...) a partir do momento que a gente começa a talvez falar mais sobre o negócio, colocar mais em discussão (...) Eu acho que é do posicionamento. A gente se posicionava muito como "Ah, um negócio do banco, mas que não traz dinheiro e que está ali só porque precisa existir. E aí eu uso ele meio como um laboratório" (...) No momento que a gente começa a falar assim "Não, eu quero saber o que é que o Crédito está fazendo, o que é que outros negócios estão fazendo, que a gente talvez possa fazer também, que eu possa aprender aqui, a gente estar olhando isso, estar vendo que a operação está vindo assim, vamos levar para discussão (...) de mostrar que o produto tinha potencial" (...) e aí as pessoas começam a falar "Mas vocês já testaram? E se a gente fizer isso? E se for isso, se for...?", e aí nessa você vai procurando mais gente, vai falando mais sobre o negócio, vai trazendo, buscando mais oportunidade, vai vendo se dá para fazer e vai vendo se tem sinergia. "Nossa, talvez isso aqui se encaixa muito com isso". Eu acho que um pouco essa cabeça, que os executivos começaram a ver "Não, aqui eu acho que combina muito com isso. Então faz sentido a gente explorar isso aqui.". "Ah, será que não tem talvez potencial aqui? Vamos olhar ali". Então eu acho que isso começa a colocar em questão o assunto, que antes ele estava quietinho (...) (AO-02)</p>		
<p>(...) essas metas (...) que a gente quer crescer duas vezes mais, né? cada dia, mês e ano, isso não foram metas que a gente acordou com BID, Ecosystem. Com o BID e Ecosystem a gente já bateu as metas que a gente tinha, porque acabou crescendo muito (...) muito mais que a gente esperava. Aquilo foi um acordo entre core team, os membros do core team (...) que estão no dia a dia do projeto decidiram, porque realmente acreditam na iniciativa. Então hoje o que eu vejo é até um ponto positivo é... esse olhar de cuidar do que se tem com o Kiteiras, de cada parte tá envolvida e realmente querer fazer acontecer e isso a gente tem tão forte que a gente mesmo estabelece metas fora do projeto para gente crescer cada vez mais. Então a gente tá tendo um alinhamento muito forte. Inicialmente teve (...) esse certo cuidado, mas assim como todo (...) novo negócio que você comece até você estabelecer entre time mesmo uma relação muito boa de confiança entre as partes. Então a gente a gente andou nessa parte. (DN-02)</p>		

Continuação

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
<p>Então isso tudo [as atividades para desenvolver o negócio inclusivo Kiteiras] é <i>construído</i> como um time e a minha função é claro, eu lidero, mas minha função é sempre muito como par assim. Eu não me vejo tipo assim... [como líder,] eu me vejo <i>construindo</i> junto com eles. Então acho que esse é (...) um grande ponto. Tipo a gente tá <i>construindo</i>... juntos aqui mesmo. (DN-02)</p>	Inclusão	
<p>Aqui nós prezamos pelo desenvolvimento de outras pessoas e que todas (...) saibam fazer o que o outro [faz] (...) e que essa pessoa possa cumprir [a função dos colegas da mesma área]. Então por isso que esse conhecimento holístico é humanamente impossível tocar tudo porque há uma divisão, mas de tempos e tempos nós fazemos alterações nas rotinas de trabalho de todas as pessoas pra que elas aprendam sobre tudo que é uma área de sustentabilidade e tudo que tá envolvido dentro desse processo. E sim, desenvolver outras pessoas, delegar tarefas, isso é um aprendizado constante e um ensinamento constante também. Então a gente preza que todas as pessoas estejam envolvidas em todos os projetos e entendam a cadeia como um todo, mas que tenham especialização, sejam especialistas em alguma área de trabalho que tem maior demanda no momento e que seja crítica no momento pra os negócios. (TP-02)</p>		
<p>(...) o comercial ter comprado essa briga com a gente, tá junto, entender que as coisas não são separadas, tipo a gente não pode tratar o social separado do comercial, as coisas têm que andar juntas, por isso a gente fala de inclusivo e tudo mais é o que funciona (...) (DN-02)</p> <p>Eu acho que hoje é isso: tem essa maturidade (...) em outros momentos, pela potência que é e pelo poder que a empresa [Danone] tem, muitas vezes eles tomaram decisões que não foram compartilhados ou que não foram acordadas entre as partes, mas eu, de verdade, acho que é um processo que é natural assim. Para mim (...) que estou envolvida já nesse tempo todo [2011-2018] e eu gosto muito desse tipo de projeto porque eu acho que a capacidade de transformação, assim, é muito grande (...) em negócios inclusivos (...) com essas grandes companhias (...) Porque a partir do momento que eles mudam o mindset (...) o impacto é gigante porque, enfim, eles têm muito poder mesmo de mercado (...) (DN-03)</p>	Aceitação da Diferença	Características das Relações Sociais

APÊNDICE H – Cadeia de Evidências do Modelo de Capacidades Dinâmicas: Relações Sociais – Composição das Motivações Sociais

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem
Foi uma questão (...) de personalidade também (...) o pessoal do comercial estava muito interessado (...) muito interessado em vendas, [o último líder da área Comercial] na vida dele, ele não estava, não queria saber de falar com os fundos, de saber qual que era a expectativa da Danone, da Danone Ecosystem Fund, e das ONGs. Não, ele queria ver resultado no final do mês e vender. Fazer produto escoar. (DN-06)	Motivação Individualista	Composição das Motivações Sociais
[O Microcrédito] é uma carteira pequena do banco; a rentabilidade não é super boa porque é regulamentada, então eu posso ir até 4% ao mês de remuneração desse crédito. É uma carteira que ainda tem uma inadimplência alta considerada pelos padrões do banco (...) quando você vai falar de negócio, ainda é super pequeno. Então a colaboração ainda tá aquém do que a gente poderia fazer como instituição. Quando a gente pensa em rentabilidade, o microcrédito tá lá no fim da fila das prioridades do banco. (AO-01)		
O meio ambiente é uma questão comercial. Algumas áreas como a área de serviço, área de máquinas, usam isso como uma opção do cliente, uma opção ambiental. Então a mudança em máquina de processos, uma mudança em serviços que a gente possa oferecer pro cliente pra reduzir custo através de alguma melhoria ambiental. Isso sim, boa parte dos funcionários são motivados por isso. (TP-02)		
Foi uma questão (...) de personalidade (...) eu acabei que eu tinha uma personalidade um pouco mais... proativa talvez, eu me interessava mais, eu era a mais que envolvia (...) queria saber de falar com os fundos, de saber qual que era a expectativa da Danone, da Danone Ecosystem Fund, e das ONGs (...) eu tinha essa característica mais de [me] envolver mais (...) (DN-06)	Motivações de Reciprocidade	
É estranho a gente ter o produto microcrédito, negócio, dentro de uma área de marketing, mas é porque nesse momento a gente não quer embebedar esse negócio dentro do... não queremos pegar o microcrédito e jogar dentro de uma área de negócios, senão torna-se mais um e a gente entende que estratégia aqui é diferente. O interesse aqui é de fomento, de trabalhar realmente as pessoas e não só mais uma linha de crédito que vai... vai ser dado dinheiro para o cara lá. E aí ainda tem que ter um envelopado aqui de marketing para você... poder atingir e ganhar a reputação que você quer no mercado. É [a] modelagem mesmo do negócio [do Microcrédito] em relação a outros [negócios do Banco] (...) é muito mais difícil (...) a gente tem que ser criativo (...) para poder <i>construir</i> . E aí esse é o lado bom da coisa assim, como a gente <i>constrói</i> . Porque senão vira esteira de crédito normal. Mas é bom. Com todas as dificuldades é bom. (AO-03)		
A gente tem dentro da parte de recursos humanos objetivos individuais e objetivos comportamentais. Então dentro dos objetivos comportamentais, um deles é você desenvolver outras pessoas. Então aqui, apesar da experiência que nós temos, boa parte da equipe tem o mesmo cargo, independentemente do tempo de casa que você tem. Por quê? Porque não é uma questão de cargo (...) é simplesmente carreira. Aqui nós prezamos pelo desenvolvimento de outras pessoas e que todas estejam, saibam fazer o que o outro [faz] (...) e que essa pessoa possa cumprir (...) Então a gente preza que todas as pessoas estejam envolvidas em todos os projetos e entendam a cadeia como um todo, mas que tenham especialização (...) em alguma área de trabalho (...) (TP-02)		

APÊNDICE I

GUIA DE ENTREVISTA

Nesse guia, os trechos em **negrito**, serão ditos para os entrevistados. As questões de pesquisa estão numeradas. Os demais trechos são itens de apoio para a realização das entrevistas nos casos em que o entrevistado não fornecer informações suficientes. Também há instruções para condução da entrevista. Ao longo do roteiro são utilizadas as palavras “Empresa” e “Iniciativa”, mas durante as entrevistas elas serão trocadas, respectivamente, pelos nomes da empresa estudada e da sua iniciativa híbrida com a população de baixa renda, entendida como empreendimentos voltados para as pessoas pertencentes às classes C2, D e E.

Introdução

Primeiramente, gostaria de lhe agradecer por disponibilizar seu tempo para participar da minha pesquisa. Sua participação vai contribuir bastante para o estudo. Antes de começar, gostaria de pedir sua autorização para gravar essa entrevista.

Para começar, gostaria de lembrar que o objetivo dessa pesquisa é:

Analisar como as grandes empresas desenvolvem competências para fazer iniciativas de inclusão social com a população de baixa renda (classes C2, D e E).

Definição de competência: Capacidade para desempenhar atividades coletivas visando cumprir objetivos organizacionais.

Exemplos: desenvolvimento de produtos, pesquisa e desenvolvimento, relacionamento com clientes, gerenciamento da cadeia de suprimentos, etc.

1 - Quais são os objetivos da Empresa ao buscar fazer iniciativas de inclusão social com a população de baixa renda?

- Retorno financeiro?
- Impacto social?
- Estratégia?
- Outros?

Desenvolvimento da iniciativa híbrida com a base da pirâmide (BOP)

As primeiras questões foram mais gerais, sobre os objetivos e a relevância da Iniciativa. As próximas questões serão mais específicas sobre o desenvolvimento da Iniciativa; mas antes de irmos para a próxima seção, você gostaria de dizer mais outra coisa geral sobre a Iniciativa?

2 - Como a Empresa se organizou para desenvolver a Iniciativa?

- Criou ou adaptou competência/know-how existente?
- Criou alguma estrutura formal (ex. projeto, departamento, unidade, etc.)?
- Destacou pessoas/equipes exclusivas com funções específicas?
- Realização de reuniões ou outros tipos de interações com os envolvidos?
- Processos organizacionais? Rotinas?
- Formou alguma parceria com outra organização ou agente externo?
- Operacionalizou por meio de alguma função organizacional?

3 - Qual é o seu papel no desenvolvimento da Iniciativa? Qual é/foi seu período de atuação na iniciativa?

Linha do tempo dos eventos importantes:

Gostaria de conhecer mais sobre o desenvolvimento da Iniciativa. Para isso, eu quero lhe mostrar essa linha do tempo com os eventos importantes da Iniciativa que consegui identificar. Peço que me conte as experiências que você teve nos eventos dos quais você participou. (pausa) O que você observou em cada um desses eventos importantes? Se eu estivesse presente nesses eventos, o que eu observaria?

- Para cada evento, identificar os atores, ações, estruturas e artefatos envolvidos. Caso necessário, fazer perguntas de detalhamento: Quem estava envolvido? Quando isso aconteceu? Onde aconteceu? Qual foi seu envolvimento? Como isso ocorreu?
- Também prestar atenção se o entrevistado fala sobre as categorias de análise: processos (ações), aprendizagem, interações/relacionamentos ou dificuldades/tensões.

Caso haja tempo disponível ou se o entrevistado não forneceu informações suficientes, perguntar as seguintes questões relativas aos constructos da pesquisa:

4 - Como os envolvidos na Iniciativa se relacionam ou interagem no ambiente de trabalho?

Como ocorrem os relacionamentos/interações entre os envolvidos na Iniciativa durante a execução do trabalho?

- Como é o Diálogo entre os envolvidos? Existe confiança?
- Como ocorre o fluxo de ideias e informações entre os envolvidos? Aberto a críticas ou ideias contrárias? Produtivo? Top-down? Bottom-up?
- Como é a Participação dos envolvidos na execução das atividades da iniciativa? Colaborativa? Engajada? Produtiva?

5 - Como a Empresa está aprendendo as lições decorrentes do desenvolvimento da Iniciativa?

Quais processos estão sendo utilizados para realizar essa aprendizagem?

- Esforços de aprendizagem deliberados? Codificação, articulação do conhecimento (reuniões de discussão)?
- Experimentação, improviso, tentativa-erro, pilotos, etc.
- Buscou absorver o conhecimento de organização ou agente externo?

6- As competências da Empresa foram suficientes para desenvolver a Iniciativa ou foi necessário desenvolver novas competências? Caso não, como as novas competências foram desenvolvidas?

7 - Quais dificuldades ocorreram ao longo do desenvolvimento da Iniciativa?

- Resistências das pessoas da empresa?
- Cultura organizacional? (Valores, normas, etc)
- Estrutura formal (organograma, burocracia, procedimentos padrões, rotinas, etc.)?
- Iniciativa exigiam habilidades diferentes das rotinas tradicionais?

Resultados da iniciativa híbrida a base da pirâmide (BOP)

Agradeço as suas respostas. Essas informações serão muito úteis para minha pesquisa. Agora vamos para a última questão da entrevista.

8 - A Empresa alcançou os objetivos que estabeleceu quando decidiu fazer iniciativas de inclusão social com a população de baixa renda?

- Objetivos financeiros?
- Objetivos sociais?
- Objetivos estratégicos?

Terminamos a entrevista, mas se você quiser falar sobre algo que ainda não foi abordado na entrevista, por favor, fique à vontade para me contar.