

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Katarina Chaves Lacerda

**INOVAÇÃO EM PRODUTOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE:
EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

**JOÃO PESSOA
2016**



KATARINA CHAVES LACERDA

**INOVAÇÃO EM PRODUTOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE:
EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade. Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

**JOÃO PESSOA
2016**

L131i Lacerda, Katarina Chaves.

Inovação em produtos para a base da pirâmide: evidências em empresas brasileiras / Katarina Chaves Lacerda.- João Pessoa, 2016.

169f. : il.

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA

1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Habilidades da inovação. 4. Estratégias de inovação. 5. Inovação - base da pirâmide.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

FOLHA DE APROVAÇÃO

KATARINA CHAVES LACERDA

INOVAÇÃO EM PRODUTOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE: EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade. Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Dissertação aprovada em: 29/02/16

Banca examinadora:

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido (Examinador Interno)
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Dedico este trabalho a Deus, por me permitir concretizá-lo; aos meus pais, Ubiratan e Cláudia, a minha irmã, Ysabelle, e ao meu marido, Ironaldo Júnior, sem os quais não encontraria motivação maior para chegar até o fim dessa jornada. Este trabalho foi feito com e para vocês; e a minha avó Mércia Vital (*in memoriam*), quem eu gostaria que estivesse aqui para mais uma vez compartilhar de um momento de conquista e alegria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda força, capacidade e pelas infinitas bênçãos concedidas ao longo do mestrado e da minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis, me permitindo viver esta realização. Sem Deus, nada seria.

Aos meus pais, Ubiratan e Cláudia, por todo amor, cuidado e incentivo, e por nunca pouparem esforços para que eu conseguisse alcançar este sonho.

A minha irmã, Ysabelle, por acreditar em mim, me ajudando e me apoiando sempre que precisei.

Ao meu marido e companheiro de toda vida, Ironaldo Júnior, por estar sempre ao meu lado, torcendo por mim e compartilhando comigo cada pequeno feito; e por fazer de tudo o possível para que esta conquista se tornasse real, não me deixando desanimar e nem desistir, compreendendo os muitos estresses e as ausências.

Ao meu sogro Ironaldo, a quem agradeço por inúmeras vezes ter cedido o seu tempo para me levar a tantos compromissos profissionais e pessoais.

Ao meu professor orientador, André Machado, pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados, sempre indicando por meio de questionamentos precisos como melhor entender as temáticas relativas ao estudo, os quais foram essenciais para construí-lo e aperfeiçoá-lo; e, principalmente, por toda paciência e dedicação que manteve, mesmo com todo trabalho que fortuitamente acabei proporcionando.

Aos amigos que partilharam dos momentos e das experiências vividas durante este período: Elaine, Ana Caroline, Elton, Milene, Anna Carolina e Andressa. Obrigada pelo companheirismo, apoio e momentos de descontração que foram fundamentais nesta trajetória.

Aos colegas de trabalho do IFPB Guarabira: Monique, Edlaine, Taysa e Luiz, pessoas a quem tenho muito carinho e a quem agradeço pelas palavras amigas e de apoio, e pelo estímulo que, sem dúvida, me propiciaram ânimo e me auxiliaram a seguir até o fim.

Agradeço aos funcionários e professores do PPGA UFPB, em especial aos professores Egídio Furlanetto e Anielson Barbosa, pelos ensinamentos imprescindíveis para o desenvolvimento do meu conhecimento.

À banca examinadora, composta pelos professores Gesinaldo Ataíde e Rivanda Meira, pelas sugestões de melhoria para este trabalho.

Às empresas que gentilmente concederam o seu tempo e as informações necessárias a contribuir para a conclusão da pesquisa. Muito obrigada a todos que de alguma forma contribuíram ou torceram pela concretização deste trabalho.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O mercado da base da pirâmide tem atraído a atenção de empresas que buscam ampliar suas margens de lucro e obter vantagens competitivas. Como se trata de um mercado com características e necessidades específicas, para inovar e atender aos seus consumidores é necessário que as empresas estabeleçam estratégias de inovação propícias a alcançar sucesso neste mercado. Além disso, o contexto interno e externo as organizações apresenta elementos que podem habilitar o processo de inovação e, consequentemente, a implementação das estratégias de inovação. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar como empresas brasileiras têm desenvolvido inovações em produtos para a base da pirâmide. Especificamente, buscou-se investigar as inovações introduzidas no mercado para atender à base da pirâmide, descrever as estratégias de inovação utilizadas e identificar os habilitadores da inovação para a base da pirâmide. Foi utilizado um estudo de caso múltiplo como estratégia metodológica, abordando três empresas que direcionam produtos a tal público. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta, e informações obtidas nos *sites* das empresas e em outros relacionados a elas e suas inovações. Cada caso foi analisado de forma individual e cruzada, com base nas categorias pertinentes aos objetivos específicos da pesquisa. Os resultados evidenciaram que, para atender aos consumidores da base da pirâmide, as empresas têm desenvolvido inovações em produtos, inovação em processos e inovação em marketing, e que tais inovações são consideradas como disruptivas de novo mercado. Múltiplas estratégias de inovação foram utilizadas para a implementação das inovações no mercado da base da pirâmide pelas três empresas, entre as quais as principais foram as do tipo: baseada no mercado e *exploitative*. Entre os habilitadores da inovação, a economia, a criação de conhecimento e aprendizagem, e o reconhecimento do valor e da necessidade da inovação foram os mais preponderantes para facilitar o sucesso das inovações das empresas. Conclui-se que, na realidade do mercado brasileiro, para se ter uma inovação em produto para a base da pirâmide faz-se necessário realizar outras inovações, seja para gerar esse novo produto, no caso da inovação em processos, seja para apoiar a implementação desse produto no mercado, por meio de uma inovação de marketing; que as estratégias de inovação utilizadas em conjunto contribuem para que as organizações alcancem seus objetivos inovativos; e que mesmo atuando em setores diferentes há correspondência entre os habilitadores da inovação das empresas analisadas.

Palavras-chave: Habilitadores da Inovação. Estratégias de Inovação. Inovação para a Base da Pirâmide.

ABSTRACT

The bottom of the pyramid market has attracted the attention of companies looking to expand their profit margins and gain competitive advantage. As this is a market with specific characteristics and needs, to innovate and meet these consumers it is necessary for companies to establish innovative strategies favorable to achieve success in this market. Moreover, the internal and external environment organizations has elements that can enable the innovation process, and consequently, the implementation of innovative strategies. In this sense, the objective of this research was to analyze how Brazilian companies have developed innovations in products for the base of the pyramid. Specifically, we sought to investigate the innovations introduced in the market to meet the bottom of the pyramid, describe the innovation strategies used and identify enablers of innovation to the base of the pyramid. A multiple case study as a methodological strategy was used, approaching three companies that direct products to this public. Data were collected by means of semi-structured interviews, direct observations and information obtained on the website for businesses, and others related to them and their innovations. Each case was held at first individually then crosses, based on the relevant categories to specific research objectives. The results showed that, to meet the bottom of the pyramid of consumers, enterprises have developed innovations in products, innovation processes and innovation in marketing, where such innovations are considered as new market disruptive. Multiple innovative strategies have been used for the implementation of innovations in the bottom of the pyramid market by the three companies, including the principal were like: market-based and exploitative. Among the enablers of innovation, the economy, the creation of knowledge and learning, and the recognition of the value and need for innovation were the most prevalent to facilitate the success of innovation for companies. It was concluded that the reality of the Brazilian market, to have a product innovation to the base of the pyramid it is necessary to perform other innovations, is to create this new product in the case of process innovation, is to support the implementation of this product on the market, by means of a marketing innovation; that innovation strategies used together contribute to organizations to achieve their innovative goals; and even acting in different sectors there is correspondence between the enablers of innovation of the companies analyzed.

Keywords: Innovation Enablers. Innovation Strategies. Innovation for Bottom of the Pyramid.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Diamante da Inovação.....	34
Figura 2 - A infraestrutura comercial da Base da Pirâmide	38
Figura 3 – Etapas da análise dos dados	86
Figura 4 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 1	94
Figura 5 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 2	112
Figura 6 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 3	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação Socioeconômica Brasileira	17
Quadro 2 - Tipologias de inovação.....	25
Quadro 3 - Fatores determinantes do sucesso de um novo produto	32
Quadro 4 - Perspectivas estratégicas para atuação no mercado da base da pirâmide	39
Quadro 5 - Distinção de características das inovações de sustentação versus as das disruptões de baixo e de novo mercado	48
Quadro 6 - Conceitos de Estratégia de Inovação.....	50
Quadro 7 - Tipologias de Estratégia de Inovação.....	53
Quadro 8 - Habilitadores externos da inovação.....	60
Quadro 9 - Habilitadores internos da inovação	62
Quadro 10 - Habilitadores relacionados à inovação para a base da pirâmide	68
Quadro 11 - Informações sobre as Empresas Analisadas e os Sujeitos Entrevistados.....	81
Quadro 12 - Definição dos Termos da Pesquisa	81
Quadro 13 - Relação das questões com os objetivos específicos	84
Quadro 14 - Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa	87
Quadro 15 – Tipos de Inovação implementados pela Empresa 1.....	94
Quadro 16 - Tipos de estratégias de inovação da Empresa 1	99
Quadro 17 - Habilitadores relativos à inovação da Empresa 1.....	106
Quadro 18 - Inovação implementada pela Empresa 2	113
Quadro 19 - Tipos de estratégias de inovação da Empresa 2	116
Quadro 20 - Habilitadores relativos a inovação da Empresa 2.....	122
Quadro 21 - Inovação implementada pela Empresa 3	127
Quadro 22 - Tipos de estratégias de inovação da empresa 3.....	130
Quadro 23 - Habilitadores relativos a inovação da Empresa 3.....	134
Quadro 24 - Inovações adotadas pelas empresas analisadas	139
Quadro 25 - Estratégias de inovação utilizadas pelos casos estudados	142
Quadro 26 - Habilitadores da inovação das empresas analisadas	147

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo Geral	18
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura do Trabalho	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Inovação.....	23
2.1.1 Inovação em Produtos	29
2.2 Inovação para a Base da Pirâmide.....	35
2.2.1 Inovação Frugal	41
2.2.2 Inovação de Ruptura.....	47
2.3 Estratégias de Inovação	50
2.4 Habilitadores da Inovação	57
2.5 Reflexões Finais sobre a Fundamentação Teórica	71
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	78
3.1 Definição da Pesquisa.....	78
3.2 Critérios para Seleção dos Casos e Sujeitos de Pesquisa	79
3.3 Definição dos Termos Utilizados na Pesquisa.....	81
3.4 Procedimentos para Coleta dos Dados	82
3.5 Análise dos Dados	86
3.6 Confiabilidade e Validade da Pesquisa.....	87
4. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (<i>WITHIN CASE</i>)	89
4.1 Empresa 1.....	89
4.1.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide.....	90
4.1.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide.....	97
4.1.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide.....	100
4.2 Empresa 2.....	107
4.2.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide.....	108
4.2.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide.....	114
4.2.3 Habilitadores da de inovação para a base da pirâmide.....	117

4.3 Empresa 3.....	122
4.3.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide	123
4.3.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide.....	128
4.3.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide.....	130
5. ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS (CROSS CASE).....	134
5.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide	135
5.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide.....	141
5.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide	144
6. CONCLUSÕES.....	149
6.1 Limitações da Pesquisa	152
6.2 Sugestões de Estudos Futuros.....	153
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa	165
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista.....	165
APÊNDICE C - Roteiro de Observação.....	170

1. INTRODUÇÃO

Nesta primeira seção, será realizada a contextualização do tema abordado na dissertação, de modo a situar o leitor em relação à necessidade que as empresas têm em inovar, as estratégias adotadas por estas para alcançar essa inovação, na busca por atender as lacunas dos mercados situados na base da pirâmide, bem como aos fatores que habilitam a implementação das inovações e das estratégias de inovação nesse mercado, acarretando na apresentação do problema de pesquisa. Em seguida, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, assim como a justificativa para o estudo deste assunto. E, por fim, é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Na realidade econômica atual, a complexidade e a acirrada competição do mercado fazem com que as empresas busquem um diferencial para alcançar o crescimento sustentável, a competitividade e a maximização dos lucros. Para tanto, é imprescindível que as mesmas sejam capazes de acompanhar e se adaptar rapidamente às frenéticas mudanças ocorrentes no ambiente de negócios e na sociedade, considerando atributos de qualidade, produtividade e inovação.

A inovação consiste em um processo sistemático e contínuo, elemento central da renovação do núcleo de qualquer organização (BESSANT, 2003). Ela é impulsionada pela capacidade da empresa em mobilizar conhecimentos e avanços tecnológicos a fim de conceber novidades em suas ofertas (bens/serviços) e na forma como criam e lançam essas ofertas, detectando e aproveitando oportunidades. Dessa forma, inovar e gerir a inovação, considerando-a como um componente estratégico da empresa, corresponde a uma prática de sobrevivência e de se obter vantagem competitiva, representando inclusive uma fonte de prosperidade, progresso e competitividade das nações, e afetando a evolução e a forma como as pessoas vivem (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BADAWY, 1993; ALSAATY; HARRIS, 2009; BESSANT, 2003; CARAYANNIS; GONZALES, 2003; PORTER, 1999).

Entretanto, uma vez alcançada a vantagem competitiva por meio da inovação, a empresa apenas terá condições de sustentá-la ao manter um processo constante de melhorias contínuas, tornando obsoleta as atuais vantagens, principalmente levando-se em consideração um ambiente de hipercompetitividade, onde as vantagens são rapidamente criadas e erodidas (PORTER, 1999; D'AVENI, 1994). Por conseguinte, ser ágil por meio da inovação exige que

as empresas, constantemente, reinventem-se em termos de suas soluções para lidar com as ameaças e oportunidades em seu ambiente, o que pressupõe uma capacidade de gestão para coordenar e reorganizar as competências internas e externas (BESSANT, 2003).

Certos fatores (internos ou externos à organização), por sua vez, têm o potencial de influenciar o processo de inovação em direção ao sucesso das atividades planejadas (CARAYANNIS, GONZALES, 2003; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; BRESSAN, 2013; BARBIERI, 2003; ALSAATY; HARRIS, 2009; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). Esses fatores são aqui denominados habilitadores da inovação. Os habilitadores da inovação são fatores comuns a qualquer organização, relativos aos aspectos gerenciais, ao ambiente organizacional, ao elemento humano e aos recursos da empresa, no caso dos habilitadores internos, ou que circundam o seu ambiente de atuação empresarial, o que corresponde aos habilitadores externos à organização, tais como os fornecedores, os clientes, a economia, e as políticas/incentivos governamentais. Apesar de sua importância, e de ser um assunto já explorado pela literatura, ainda não há estudos que apresentem um compêndio de quais são e como os habilitadores podem facilitar o processo de inovação, constituindo-se, pois, numa lacuna a ser preenchida.

Embora a inovação seja um processo complexo de ser implementado e gerenciado, uma empresa não deve se guiar pela decisão de inovar ou não inovar, mas sim de como obter êxito por meio dessa ação, lembrando que a inovação envolve necessariamente assumir riscos e explorar recursos normalmente escassos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A maior dificuldade das empresas em inovar consiste em elaborar uma agenda de inovação adequada, em razão de que a inovação pode assumir muitas formas e ter diferentes intensidades. Assim, as organizações necessitam desenvolver um portfólio estratégico que abranja a inovação de forma eficaz, equilibrando os riscos e os recursos inerentes a este processo (BESSANT, 2003).

A estratégia tem por finalidade o alcance de resultados estabelecidos a partir da interação da empresa com o seu ambiente, de maneira a minimizar os problemas e maximizar as oportunidades existentes, sejam quais forem os objetivos e metas traçadas. Dessa forma, ela pode ser considerada a melhor arma de que uma empresa pode dispor para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva e superar a concorrência (OLIVEIRA, 2007).

Tendo o intuito de obter diferencial competitivo por meio da inovação, desenvolver novas ofertas ou experiências que estimulam o cliente, e a entrada em novos segmentos de mercado ou a criação de novos negócios, as empresas estabelecem estratégias

de inovação (BOWONDER *et al.*, 2010). Estratégia de inovação pode ser compreendida como a direção inovadora para a escolha de objetivos, métodos e maneiras de utilizar plenamente e desenvolver o potencial de inovação da empresa, determinando em que grau e de que forma a empresa tenta usar inovação na execução de sua estratégia de negócios e melhorar o seu desempenho (LENDEL; VARMUS, 2011; GILBERT, 1994).

Uma estratégia de inovação é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de produtos e o crescimento contínuo da empresa, orientando os esforços na alocação de recursos e seleção de projetos. Sua significância deve estar plenamente compreendida e inclusa no mais amplo objetivo do negócio, indicando o papel que a inovação de produto irá desempenhar para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos (COOPER; EDGETT, 2010; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Além disso, a estratégia de inovação não deve ser apenas um empenho imediato, mas sim representar um compromisso de longo prazo (COOPER; EDGETT, 2010).

Neste sentido, percebe-se que a estratégia de inovação é um resumo das decisões estratégicas em que são geridas e executadas as atividades inovadoras da empresa, havendo a existência de uma forte relação entre a capacidade de uma empresa para inovar, a sua estratégia competitiva e a aplicabilidade de seus recursos, onde as características do processo inovativo variam sistematicamente de acordo com as diferenças no ambiente da empresa e sua estratégia para a competitividade e o crescimento (LENDEL; VARMUS, 2011; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

A eficácia de uma estratégia de inovação de produto depende da identificação das áreas que oferecem ao negócio alguma nova e rentável oportunidade, sejam mercados, setores industriais, tipos de produtos ou tecnologias em que o negócio irá concentrar esforços para uma nova estratégia de produto. Logo, sem áreas estratégicas definidas, não há um direcionamento para a busca de novas ideias de produtos específicos ou oportunidades, e, com o tempo, o portfólio de projetos de novos produtos pode se acumular em projetos independentes, destinados a muitos mercados diferentes, levando, em consequência disto, a não rentabilidade da estratégia de inovação (COOPER; EDGETT, 2010).

Cabe aqui ressaltar que embora produto seja tudo aquilo que pode ser ofertado a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, podendo incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER; KELLER, 2006), para o escopo desta pesquisa, o termo produto diz respeito exclusivamente a bens físicos.

Quando o objetivo é alcançar novos segmentos de mercado, muitas empresas, principalmente as multinacionais, estão cada vez mais voltadas para os mercados emergentes, tais como Brasil, Índia e China (LONDON; HART, 2004). Com os mercados do mundo desenvolvido se tornando cada vez mais saturados, as empresas começaram a reconhecer e explorar a enorme oportunidade de negócio na base da pirâmide econômica (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002), de modo a atender a um público negligenciado por muitas empresas (PORTER, 1999). Se analisados individualmente, os consumidores da base da pirâmide não oferecem potencial lucrativo, todavia, quando considerados coletivamente como mercado representam uma fatia milionária para as organizações (PRAHALAD; HART, 2002; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Por meio de inovações as empresas podem proporcionar formas para que aqueles que estão na base da pirâmide possam adquirir bens e serviços antes inacessíveis a eles, tendo um impacto social que cria valor para a empresa, gerando vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que contribui para a diminuição da pobreza nesta camada social (PRAHALAD; HART, 2002; PORTER, 1999).

Contudo, para atender às populações mais pobres as empresas devem considerar o desafio gerencial de vender para estes e ajudá-los a melhorar suas vidas por meio da produção e distribuição de produtos e serviços de maneira culturalmente sensível, ambientalmente sustentável e economicamente rentável, pensando também no desenvolvimento de modelos de negócios para apóiem essa inovação (PRAHALAD; HART, 2002; HART; CHRISTENSEN, 2002; PRAHALAD, 2012).

O mercado da base da pirâmide foi caracterizado por Prahalad (2010) como uma parcela da população mundial composta por mais de quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de US\$ 2,00 por dia. Contudo, é possível ampliar a abrangência desse mercado e incluir o que se chama de classe média emergente, especificada como a população que vive com US\$ 2,00 a US\$ 13,00 por dia, o que representa metade da população mundial que aspira atingir a classe média (PRAHALAD, 2010; ECONOMIST, 2009). Desse modo, pode-se também denominar o mercado da base da pirâmide como mercado emergente (PRAHALAD, 2010).

Esse mercado constitui um grupo de extrema variedade social, em termos de níveis de alfabetização, composição rural-urbano, mistura geográfica, níveis de renda, diferenças culturais e religiosas, entre outros aspectos. A base da pirâmide, então, diverge entre os países e até mesmo dentro de um mesmo país, fato que dificulta uma definição única

do que seja a base da pirâmide e aplicável a todas as segmentações desse imenso mercado (PRAHALAD, 2010).

Especificamente no contexto brasileiro, a base da pirâmide é composta por 66% da população do país e está presente em todos os estados (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015; CANZIAN, 2014). Essa composição é definida por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE em 2011, de acordo com a renda per capita mensal das famílias, e inclui as classes sociais E, D, C2 e C1 (quatro das oito categorias sociais descritas pelo IBGE), as quais possuem renda per capita familiar mensal de até R\$ 641 (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015; AGUIAR, 2014), conforme pode ser analisado no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação Socioeconômica Brasileira

CLASSE	CRITÉRIO	RENDA FAMILIAR MENSAL PER CAPITA	NÚMERO MÉDIO DE MORADORES POR DOMICÍLIO
Alta Classe Alta	A	Acima de R\$ 2.480,00	2,3
Baixa Classe Alta	B1	De R\$ 1.020 a R\$ 2.480,00	2,6
Alta Classe Média	B2	De R\$ 642 a R\$ 1.019	2,9
Média Classe Média	C1	De R\$ 442 a R\$ 641	2,8
Baixa Classe Média	C2	De R\$ 292 a R\$ 441	3,6
Vulneráveis	D	De R\$ 163 a R\$ 291	3,9
Pobres	E	De R\$ 82 a R\$ 162	4,5
Extremamente Pobres	E	Até R\$ 81	3,7

Fonte: Adaptado de ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015

Com base em dados do IBGE, ainda é possível identificar que houve um crescimento significativo da classe média no Brasil e uma diminuição das classes pobres (de 13% em 2001 para 9% em 2011) e extremamente pobres (de 10% em 2001 para 5% em 2011), permanecendo estáveis as classes mais altas (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015). Isso começou a ocorrer no início dos anos 2000, devido a fatores como: o crescimento e a estabilização econômica do país; a expansão do crédito; a diminuição das desigualdades de rendimentos; a implantação de programas governamentais de transferência de renda, tal como o Bolsa Família; e o aumento do salário mínimo (BARROS *et al.*, 2010; NERI, 2010).

Nesse sentido, assim como também é apontado por Veloso *et. al.* (2008), Silva (2009), Wright e Spers (2011), Nogami e Pacagnan (2011), e Spers (2013), o mercado da base da pirâmide no Brasil inclui as classes de baixa renda (D e E), além das denominadas baixa

classe média (C2) e média classe média (C1), razão pela qual a base da pirâmide brasileira é definida nesta pesquisa como aquela composta pelas classes E, D, C2 e C1.

Para que uma empresa tenha uma estratégia de inovação bem sucedida no cenário mercadológico da base da pirâmide e que contribua para o alcance de vantagem competitiva, é preciso que esta perceba e leve em consideração alguns fatores que influenciam o sucesso dessas estratégias (LONDON; HART, 2004), tais como: a necessidade de que as empresas compreendam o contexto social dos mercados emergentes; a possibilidade de haver co-criação dos seus produtos, de modo que haja colaboração e construção participativa do produto destinado ao mercado de baixa renda; e implementar inovações que proporcionem benefícios não só a elas mesmas, como também à comunidade local (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002; HART; NAKATA, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002).

Diante do exposto, faz-se necessário responder à seguinte questão que delinea esta pesquisa: como empresas brasileiras têm desenvolvido inovações em produtos para a base da pirâmide?

1.2 Objetivos

A partir da contextualização do tema e apresentação de sua inerente questão de pesquisa, serão apresentados, nesta seção, os objetivos gerais e específicos que nortearão esta pesquisa.

1.2.1. Objetivo Geral

Analizar como empresas brasileiras têm desenvolvido inovações em produtos para a base da pirâmide.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Investigar as inovações introduzidas no mercado para atender à base da pirâmide;
- Descrever as estratégias de inovação para a base da pirâmide;
- Identificar os habilitadores da inovação para a base da pirâmide.

1.3 Justificativa

A inovação para a base da pirâmide é um relevante campo de estudo que vem ganhado destaque pelo fato de que muitas empresas, principalmente as multinacionais, têm enxergado na população de baixa renda uma oportunidade de ampliar os seus mercados e com isso aumentar suas margens de lucro, estabelecendo vantagem competitiva.

A base da pirâmide no Brasil é composta por uma população extensa em termos demográficos, estando presente em todos os estados e constituindo 66% do total do país, indo das camadas mais pobres até a chamada classe média. Recentemente, tem se tornado ainda mais relevante por conta da diminuição da desigualdade de renda em ocorrência no país. Portanto, possuindo características bem específicas, com enorme potencial de consumo e transformação social, o mercado da base da pirâmide brasileira necessita ser melhor compreendida (GIFE, 2015).

Nesse sentido, nos anos de 2013 e 2014, a *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE), em parceria com a *eBay Foundation* e o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), sob apoio da ARTEMISIA, da Cria Global e do Porto Digital, realizaram dois eventos no Brasil que tiveram como resultado a publicação de um relatório, contendo: a descrição de um perfil da chamada base da pirâmide no país; a indicação de caminhos para solução de demandas dessa população; e, a discussão dos desafios e obstáculos para inovação tecnológica voltada para a base da pirâmide brasileira, o que demonstra o nível de importância de estudos nessa área, principalmente no contexto nacional (GIFE, 2015).

Além disso, cada classe social que compõe a base da pirâmide no país (C2, C1, D e E) apresenta expectativas de consumo diferentes. As classes de baixa renda (E e D) buscam por acesso e inclusão (visando poder adquirir bens de consumo básico, assim como moradia, além de disporem de uma infraestrutura adequada), qualificação profissional, e crédito para consumir e empreender. Já as classes médias em ascensão (C2 e C1) visam ampliar o seu conforto, desejando obter também equipamentos, bens duráveis, tecnologia, lazer, educação própria e dos filhos. Por outro lado, a classe média que já ascendeu (B2) tem por pretensão a exposição de *status* e a diversificação do consumo, incluindo novas categorias, tais como: entretenimento, automóvel, ensino privado e bens de consumo, ainda que nem sempre consiga pagar por isto com recursos próprios (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015). Desse modo, a alta classe média, mesmo com o aumento da renda, por vezes, não consegue consolidar a sua ascensão por um longo prazo, de modo que ocasionalmente pode voltar a

pertencer à base da pirâmide, pertencendo a classe B2 apenas quando é possível (AGUIAR, 2014).

Por isso, as empresas que desejam atuar na base da pirâmide precisam direcionar estratégias que sejam específicas para esse contexto, reconhecendo que os padrões de estilo ocidental de desenvolvimento econômico não ocorrem de igual maneira nos ambientes de negócios dos mercados emergentes, sem a pretensão de que esses mercados venham a evoluir para um cenário econômico tipicamente ocidental, havendo, inclusive, variações entre os mercados da base da pirâmide (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012).

Os estudos sobre inovações na base da pirâmide foram fortemente influenciados pela publicação das obras de Prahalad e Hart (2002): *The fortune at the bottom of the pyramid*, e Prahalad e Hammond (2002): *Serve the World's Poor, Profitably*. A partir de então, alguns estudos se dedicaram a entender e explicar como as empresas devem investir no mercado existente na base da pirâmide.

Por meio de uma revisão da literatura realizada a partir das bases de dados online SPELL, Portal da CAPES, *Web of Science* e *Scopus*, incluindo tanto a literatura nacional quanto estrangeira, e abrangendo o período de 2000 a 2014, foram encontrados 42 artigos que tratam sobre a temática inovação para a base da pirâmide, dos quais apenas dois são trabalhos nacionais.

Cabe destacar que o Brasil, juntamente com a Índia, a China, a África, o Sul da Ásia, o Egito, o México e as Filipinas, foram os países onde os autores desses estudos coletaram dados para a elaboração de suas pesquisas. Essa constatação é relevante para entender que mesmo o Brasil sendo foco de investigações sobre a inovação para a base da pirâmide, somente um artigo nacional focou a atuação de uma organização brasileira para o estudo deste assunto.

Outra observação significativa obtida por meio desta revisão da literatura é a presença de apenas um artigo que aborda conjuntamente os temas estratégias de inovação e inovação para a base da pirâmide (ANDERSON; MARKIDES, 2007), sendo esse estudo de origem estrangeira. Isso reforça a importância de se tratar sobre os temas estratégias de inovação e inovação para a base da pirâmide no contexto nacional, proposta presente nesta pesquisa, no sentido de identificar e entender quais são os caminhos seguidos pelas empresas atuantes no mercado brasileiro para implementar inovações para a base da pirâmide e quais os fatores que contribuem para o sucesso da implementação dessas inovações.

Essas descobertas podem ser significativas para o campo teórico, no sentido de contribuir com a literatura específica sobre o assunto, já que, até então, não foram identificados estudos que relacionem diretamente as temáticas estratégicas de inovação em produtos e inovação para a base da pirâmide, principalmente, no âmbito nacional.

Além disso, a literatura sobre o desenvolvimento de inovações em produtos para a base da pirâmide nas economias emergentes ainda são escassas (RAY; RAY, 2011). Outro ponto a ser destacado é o fato de que não foi encontrado nenhum estudo que abordasse, especificamente, o tema habilitadores da inovação para a base da pirâmide, apesar de ser identificado na literatura, ainda que de forma pulverizada, a indicação de fatores que podem facilitar a inovação em geral e a inovação direcionada para a base da pirâmide.

Com isso, pode-se verificar a possibilidade de se confirmar ou não, no contexto brasileiro, proposições e verificações presentes em estudos estrangeiros, levando em consideração, sobretudo, que existem variações entre os mercados dos países emergentes em termos de aspectos econômicos, sociais, culturais, educacionais, políticos, entre outros (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2012; SILVA, 2009).

Como relevância prática, tem-se a oportunidade de proporcionar às organizações presentes no mercado brasileiro a ampliação do entendimento das implicações que o ambiente que compõe a base da pirâmide provoca na preparação e implementação de estratégias de inovação voltadas para este público, ajudando-as a atingirem este mercado de forma mais rápida e eficaz, além da percepção de quais fatores internos e externos podem habilitá-las a inovar.

Ressalta-se o fato de que, conforme pesquisas nacionais (SPERS; WRIGHT, 2006; SPERS; WRIGHT, 2011), as empresas que atuam no contexto da base da pirâmide obtêm melhorias em crescimento, lucros e resultados operacionais, em comparação com aquelas que são voltadas para as classes A e B. Por isso, conhecer como as empresas atuantes neste mercado direcionam estratégias de inovação para atender as necessidades dos consumidores de baixa renda é significativo, uma vez que o potencial deste mercado precisa ser melhor compreendido, já que, se bem desenvolvido, pode gerar ganhos econômicos e sociais (SPERS, 2013).

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, foi apresentada a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórica, abordando três seções principais, com as respectivas subseções: Inovação e inovação em produtos; Inovação para a Base da Pirâmide, inovação frugal e inovação de ruptura; Estratégia de Inovação; Habilitadores da inovação; e Reflexões finais sobre a fundamentação teórica.

No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos são descritos, definindo-se a pesquisa, os critérios para a seleção dos casos e dos sujeitos, os procedimentos de coleta e análise, bem como critérios de confiabilidade e validade aplicados ao estudo.

O quarto capítulo traz a análise individual dos casos estudados (*within case*), evidenciando para cada caso os aspectos relativos: às inovações implementadas para o mercado da base da pirâmide, às estratégias de inovação utilizadas para ofertar produtos inovadores aos consumidores de baixa renda, e aos habilitadores que facilitaram as inovações neste mercado.

Em seguida, o quinto capítulo apresenta a análise cruzada dos casos pesquisados (*cross case*), esclarecendo os fatores em comum e aqueles que divergem entre as empresas estudadas, em relação aos tópicos descritos no capítulo anterior, quais sejam: inovação, estratégia de inovação e habilitadores da inovação.

E, por fim, o capítulo seis descreve as conclusões acerca do trabalho realizado, descrevendo também as limitações encontradas para a efetivação do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os temas Inovação, Inovação na Base da Pirâmide, Estratégias de Inovação e Habilitadores da Inovação. A primeira seção contextualizará a inovação em termos de seu conceito, importância para as empresas, tipos e intensidades, trazendo uma subseção que abordará em maior profundidade a inovação em produtos. Na segunda seção serão compreendidos os conceitos teóricos referentes à inovação para a base da pirâmide, contemplando ainda subseções que discutirão sobre inovação frugal e inovação disruptiva. A terceira seção versará sobre as estratégias adotadas para direcionar os esforços em prol das inovações. E, por fim, a última seção desse capítulo apresentará os habilitadores para o sucesso das inovações.

2.1 Inovação

A ideia de inovação resulta das construções teóricas de Schumpeter, o qual considera o desenvolvimento econômico resultado de novas combinações dos fatores existentes, enfocando as inovações como aspecto determinante da competitividade e do desempenho de uma empresa (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; SOUZA, 2005; MAIA, 2012).

O termo inovação é comumente confundido como sinônimo de invenção. Entretanto, invenção é, essencialmente, o momento de *insight* criativo que abre pela primeira vez uma nova possibilidade, independentemente de sua apropriação econômica ou utilidade prática. Já a inovação envolve atividades adicionais e emprego de recursos para tornar essa ideia inicial em algo efetivamente comercializável. Ou seja, se uma ideia genial não for comercializada ou absorvida pelo mercado, sem trazer resultados para a empresa, a excelente ideia é apenas uma invenção, mas não uma inovação (SCHUMPETER, 1997; BESSANT, 2003; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

A inovação é um processo que abrange aprendizagem organizacional e potenciais de mudança, mediante elementos individuais, tecnológicos e culturais, ao mesmo tempo em que envolve um pouco de incerteza, e solução de problemas ao longo da implementação (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Ela se configura, portanto, como um fenômeno complexo, que envolve produção, financiamento, marketing, vendas, e se baseia na pesquisa organizacional e descobertas científicas e tecnológicas (ALSAATY; HARRIS, 2009), sendo o conhecimento o seu

ingrediente principal, que pode já existir na experiência ou pode resultar de um processo de busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência, entre outros, além de também poder ser explícito ou tácito (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Tomando-se o entendimento de que a inovação é um processo que envolve vários passos, tendo múltiplos fins ao invés de um fim em si mesmo (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013), pode-se conceituá-la como a busca, a descoberta, desenvolvimento, melhoria, adoção e implementação, com êxito, de uma ideia que agregue valor tanto na esfera econômica quanto social, a partir de um produto e/ou serviço no mercado, ou de um processo, método ou sistema na organização, ou da renovação e ampliação de mercado, obtendo vantagem competitiva (TEECE; JORDE, 1990; OCDE; FINEP, 2005; CROSSAN; APAYDIN, 2010; DOSI, 1988). Em essência, a inovação se refere a fazer as coisas de forma diferente (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Ao adotar uma inovação, as empresas procuram alcançar: (1) aumento da demanda para seus produtos e serviços, por meio da criação de novos mercados, da diferenciação facilmente percebida em relação aos concorrentes e da ampliação da qualidade percebida; (2) melhor defesa de sua posição competitiva, mediante produtos e serviços que sejam de difícil imitação; (3) redução de custos, devido à melhor eficiência de processos produtivos e gerenciais; (4) ampliação de margens por meio da agregação de valor; e (5) aumento da competência para inovar, ao aumentar sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; OCDE; FINEP, 2005).

Muitas são as perspectivas para classificar uma inovação e o Quadro 2 apresenta uma síntese das tipologias. Para a construção do quadro, inicialmente, foi empreendida a identificação das classificações existentes na literatura, seja em livros ou artigos acadêmicos que tratam sobre os temas inovação e gestão da inovação, tanto em âmbito nacional, quanto internacional, conforme disposto nas primeira e segunda colunas do quadro. Em seguida, foi feita uma análise comparativa entre os conceitos definidos pelos diferentes autores, a fim de encontrar similaridades e, assim, descrever as características pertinentes a cada tipo de inovação, como pode ser observado na terceira coluna do quadro elaborado.

Quadro 2 - Tipologias de inovação

AUTOR (ES)	TIPO DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Produto	Bem novo ou significativamente melhorado no que diz respeito as suas características ou usos previstos. O foco principal é o aumento da receita de vendas ou redução de custos.
OCDE; FINEP (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Serviços	Introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere às suas características ou usos previstos. O foco principal é obter maior eficiência ou maior agilidade, além de agregar novas funções ou serviços, visando a interação com os clientes.
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Processos	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Trata-se de uma mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. O foco principal é a redução de custos de produção, de distribuição e aumento da qualidade do produto.
OCDE; FINEP (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação de Marketing / Posição	Implementação de um método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. O foco principal é obter maior volume de vendas, maior fatia de mercado, mudanças de posicionamento, melhoria da marca e ou reputação.
OCDE; FINEP (2005); Tigre (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovação Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas, tais como fornecedores e clientes. O foco principal é a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências.
Prahalad e Hart (2002); Ahstrom (2010); Lim, Han e Ito (2013); Berg e Nakata (2013); Ramani e Mukherjee (2014)	Inovação Tecnológica	Trata-se de novos produtos ou processos tecnologicamente superiores aos existentes e que podem causar a mudança da organização industrial no mercado, aumento da produtividade e crescimento de novos negócios.
Hart e Christensen (2002); Hart (2005); Ahstrom (2010); Ray e Ray (2011); Tao e Yunfei (2012); Ramani e Mukherjee (2014)	Inovação de Ruptura	Introdução de novos produtos e serviços que são mais simples, mais baratos e mais convenientes aos consumidores que tiveram pouco ou nenhum acesso a eles antes, de modo a proporcionar uma ruptura no mercado, uma vez que esses produtos e serviços incluem um conjunto diferente de características adequadas para mercados emergentes e de pouca ou nenhuma importância, inicialmente, para os mercados estabelecidos.
Henderson e Clark (1990); Abernathy e Clark (1985); Ray e Ray (2010, 2011)	Inovação Arquitetônica	É a mudança em um produto já estabelecido que reconfigura um sistema criado para unir os componentes existentes em uma nova forma, com o intuito de fornecer uma funcionalidade diferente ou pacote de desempenho alterado, sem que haja uma alteração no núcleo de tecnologia ou <i>know-how</i> incorporado em cada componente, demandando novas competências técnicas e o desenvolvimento de novas relações com o mercado e com os clientes. A inovação arquitetônica cria uma nova base de conhecimento dentro da empresa inovadora, que pode ser posteriormente utilizada para perturbar os mercados tradicionais
Henderson e Clark (1990)	Inovação Modular	Consiste em uma mudança nos conceitos centrais de tecnologia, sem, no entanto, modificar a forma de agrupar os componentes do produto.

Barbieri <i>et. al.</i> (2010); Freeman (1996)	Inovação Sustentável	É um tipo de inovação que contribui para o alcance do desenvolvimento sustentável, por meio de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes.
Halme, Lindeman e Linna (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Foster (2014)	Inovação Inclusiva	Significa desenvolver e implementar ideias que tenham como objetivo aumentar as oportunidades para melhorar o bem-estar social e econômico daqueles que estão na base da pirâmide. Essas inovações visam permitir condições para que esses consumidores possam adquirir bens e serviços de alta qualidade e com preços acessíveis, e utilizá-los de forma duradoura.
Hill e Mudambi (2010); Prahalad (2012); Lim, Han e Ito (2013)	Inovação Reversa	O entendimento de que a base da pirâmide pode funcionar como um laboratório de experimentação, devido aos desafios institucionais enfrentados pelos empresários para inovar nesse mercado, existindo um elevado potencial para a criação de uma nova categoria de produto que pode ser difundido para outros países em desenvolvimento e até mesmo para países desenvolvidos.
Ray e Ray (2011); George, McGahan e Prabhu (2012); Radjou, Prabhu e Ahuja (2012); Lim, Han e Ito (2013); Kahle, Dubiel, Ernst e Prabhu (2013)	Inovação Frugal	A ideia de que bens e serviços podem ser elaborados para serem simples, eficazes e de qualidade, desenvolvidos visando à redução de custos e de utilização de recursos escassos, de modo que haja diminuição do impacto ambiental e alto valor social agregado, sem privar a empresa do aumento de sua lucratividade.

Fonte: Elaboração Própria (2015)

A inovação tanto pode ser algo novo, um avanço tecnológico, o que se configura como uma inovação radical, como pode ser apenas algum melhoramento no *know-how* tecnológico, configurando-se como uma inovação incremental (BESSIONT, 2003). Deste modo, cada tipo de inovação pode ocorrer em diferentes graus de intensidade, sendo considerada: (1) Incremental, quando há melhoria ou aperfeiçoamento significativo, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência; ou (2) Radical, quando uma nova ideia resulta em algo totalmente novo, inexistente no mercado, rompendo com o padrão vigente e fazendo surgir uma nova referência muito superior. De uma forma ou de outra, o mais importante é a exploração com sucesso de novas ideias, ou seja, é a introdução de algo novo ou melhorado no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização, obtendo-se resultados claramente diferenciados em relação à concorrência (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação pode assim ser compreendida como um processo que envolve duas dimensões: uma dimensão individual e uma dimensão social. Na dimensão individual, a inovação está relacionada à constatação de um problema a ser resolvido ou a uma necessidade a ser atendida, e a consequente geração de ideias e soluções, sejam essas ideias inteiramente novas ou adaptadas de outras já existentes. Na dimensão social, a inovação diz respeito à

interação entre mercado, tecnologia e organização, e envolve a introdução e a aceitação de novos processos, produtos e serviços no contexto social considerado, reconhecendo-se a utilidade que tais novidades proporcionam, e promovendo iniciativas de gestão dessa implementação (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

O processo de inovação depende das habilidades e conhecimentos intrínsecos às organizações e às pessoas que as compõem. Essas habilidades e conhecimentos se apresentam de forma cumulativa ao longo do tempo, uma vez que aquilo que a empresa pode esperar fazer tecnologicamente no futuro é fortemente condicionado pelo que ela foi capaz de fazer no passado. Nesse sentido, é necessário o estabelecimento de rotinas organizacionais, de modo que se possa conhecer e entender os padrões de resolução de problemas e de tomada de decisões, além de se desenvolver as capacidades de aprendizagem ditas “aprender fazendo” e “aprender usando”, porém levando em consideração a necessidade de mudança nessas rotinas para provocar inovações não habituais. Os avanços tecnológicos e mudança de paradigma tecnológico são fatores que propiciam e também provocam as inovações, necessárias em uma economia de mudança e de ambiente evolutivo (DOSI, 1988).

Alsaaty e Harris (2009) abordam que a inovação tanto pode ser estimulada no sentido de dentro para fora da organização, quando a empresa consegue criar oportunidades por meio de inovações, e, assim, impactar na conjuntura do ambiente externo; quanto de fora para dentro, quando a empresa tem a habilidade de descobrir oportunidades de mercado, sendo capaz de se adequar e explorar rapidamente essa oportunidade, ou quando outro elemento externo obriga que a direção seguida pela empresa seja mudada.

Nesse sentido, diversos são os fatores que influenciam a geração da inovação, podendo estes ser divididos entre: 1) fatores externos, que incluem mudanças dos hábitos e preferências dos consumidores e da sociedade; políticas, investimentos e estímulos do governo; articulação entre associações e federações de empresas; abertura de universidades e institutos a parcerias; financiamento e fomento à inovação; regulações governamentais; regulações ambientais e regulações comerciais; e 2) fatores internos, que incluem ambiente propício à inovação, pessoas criativas, tamanho organizacional, estratégia, estrutura, cultura, incentivo e cooperação, além da gestão e liderança (ALSAATY; HARRIS, 2009; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Assim, a inovação é resultado da confluência de diversos fatores e requer liderança e direção estratégicas adequadamente definidas, bem como o emprego de recursos (não apenas financeiros, como também informação, conhecimento, habilidades e tecnologias) que a viabilizem, sendo essencial uma estrutura e um ambiente de trabalho que permitam às

pessoas explorarem sua criatividade e compartilharem seus conhecimentos, de forma a favorecer a mudança necessária. Além disso, para inovar a empresa deve desenvolver canais com agentes externos, como clientes, organizações e governos, que possam colaborar com o seu processo de inovação, levando em consideração que cada empresa precisa buscar as soluções mais apropriadas para sua realidade (BESSANT; TIDD, 2009; ALSAATY; HARRIS, 2009).

O relacionamento com agentes externos reflete o fato das organizações estarem vivenciando a era da inovação aberta (*open innovation*), em que passam a visualizar a existência de conhecimento útil e possível de ser aproveitado em qualquer lugar fora delas, percebendo a dificuldade, e até mesmo a impossibilidade, de deterem todo o conhecimento necessário para promover a inovação. A inovação aberta conduz a empresa para além das fronteiras internas em virtude da adoção de práticas conjuntas de busca, seleção, implementação e aprendizagem, tanto no sentido de fora para dentro, quanto de dentro para fora da organização - pela obtenção de novas receitas por meio da utilização dos conhecimentos em novos mercados ou pela comercialização das ideias não utilizadas pela empresa, quando estas não implicam na atividade-fim da mesma (CHESBROUGH, 2003; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Dessa maneira, um ponto chave da inovação aberta é o fato de sua base ser constituída de um panorama abundante do conhecimento, que deve ser prontamente usado se for para proporcionar valor para a empresa. Na inovação aberta, o limite entre uma empresa e seu ambiente circundante torna-se mais poroso, permitindo que a inovação se desloque facilmente entre os dois (CHESBROUGH, 2003).

Entretanto, o aproveitamento do conhecimento, das informações e das tecnologias advindas do meio externo às organizações só é possível de se realizar plenamente se a empresa investe em pesquisa interna, ou seja, se possui uma base de conhecimento e tecnologia anteriormente acumulada capaz de lidar com o novo conhecimento adquirido externamente (CHESBROUGH, 2006; CHEN; YUAN, 2007).

Quanto mais inovadora a empresa for, agregando valor e conhecimento interna e externamente, e tendo a capacidade de transformar de forma rápida e eficiente ideias em produtos e serviços inovadores, maior será a sua competitividade e sua posição no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Nesse sentido, a inovação de produtos é determinante para se estabelecer a sobrevivência no atual ambiente de negócios em constante e acelerada transformação (DANNEELS, 2002). Sendo assim, a próxima seção versará especificamente sobre o tema inovação em produtos.

2.1.1 Inovação em Produtos

O desenvolvimento de novos produtos possui o papel de contribuir para o crescimento das empresas, tendo influência no desempenho do lucro, e funcionando como um fator chave no planejamento dos negócios (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; BHUIYAN, 2011). Logo, é importante entender os processos pelos quais eles surgem (BHUIYAN, 2011).

Nos anos 1950, a inovação de produtos era entendida como o resultado de atividades exclusivamente relacionadas à exploração da ciência, baseadas em tecnologia (*technology-push*). Nos anos seguintes, esse modelo de inovação baseado em tecnologia sofreu sérias críticas, de modo que o planejamento de novos produtos passou a ser compreendido como resultado do entendimento das necessidades dos clientes, o que gerou o modelo de inovação com base nas demandas dos clientes ou do mercado (*need-pull* ou *market-pull*) (DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013).

Como a inovação é um processo complexo e multifacetado, entende-se que para o desenvolvimento de novos produtos, seja necessário levar em consideração ambos os aspectos (*technology-push* e *market-pull*), o que dá origem a uma organização com dupla orientação (*dual-driven firms*), isto é: que contemplem ao mesmo tempo a tecnologia e o mercado (DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

A inovação em produto, então, reflete o comportamento estratégico da empresa, que se concretiza no comprometimento desta, no longo prazo, para criação de novos produtos, envolvendo uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias, que se ajuste a atuais e futuras necessidades dos clientes ou do mercado (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; COOPER; EDGETT, 2009; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

A evidência do comportamento estratégico da inovação em produtos de uma organização pode ocorrer de várias formas, tais como: pelo nível de gastos em P&D; pela utilização de pessoal técnico para desenvolver o projeto de inovação; pela progressiva alocação de recursos no desenvolvimento de novos produtos; pela variedade de novas linhas de produtos; e pela frequência ou velocidade de introdução de tais produtos no mercado (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001).

Novos produtos podem assumir diversas configurações, tais como: 1) Atualizações: melhoramento de produtos já existentes, permitindo uma nova configuração de desempenho do produto; 2) Modificações em custos: aperfeiçoamento do conceito de um produto existente, obtendo um novo produto com desempenho semelhante, porém com preços

mais baixos; 3) Repositionamentos: colocação de produtos já existentes em novos mercados; 4) e Extensões dos produtos existentes: acréscimo de um novo modelo ou novo *design* dentro de uma linha de produtos atual da empresa (COBRA, 2009; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

Eles podem ainda abranger diferentes dimensões: 1) Novos para a empresa: quando a organização implementa inovações limitadas ao ambiente interno, como desenvolver um produto já adotado por concorrentes; 2) Novos para o mercado: quando comprehende uma inovação lançada pela primeira vez no mercado, seja em âmbito regional ou setorial; ou 3) Novos para o mundo: quando o novo produto é inédito, nacional e internacionalmente, não existindo similar em outras empresas no país ou no exterior (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; COBRA, 2009).

Produtos novos para o mundo muitas vezes fazem com que surja um novo mercado, e são os mais propensos de exigir a aprendizagem do consumidor e/ou incorporar uma tecnologia muito nova (CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

Sempre que novos produtos são introduzidos no mercado, as organizações colocam em risco sua reputação, pois mesmo que a entrada no mercado do novo produto tenha sido alcançada, não há garantias de sucesso e de aceitação dos consumidores da nova ideia implementada, principalmente se o processo de concepção do novo produto foi mal desenvolvido. A fim de minimizar este risco, a empresa deve adotar uma estrutura sistemática para gestão de atividades do desenvolvimento de novos produtos (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

Uma forma de gerenciar o desenvolvimento de novos produtos fundamenta-se em algumas etapas, que podem ser executadas de forma sequencial (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982) ou sobrepostas, dependendo da velocidade em que a organização deseja ou necessita implementar o novo produto no mercado, o que exige uma comunicação veloz e eficaz entre a equipe do projeto de inovação (CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

A primeira etapa diz respeito ao estabelecimento da estratégia de desenvolvimento de novo produto, fase na qual se esclarecem os requisitos estratégicos do negócio que o novo produto deve respeitar, e que devem estar ligados à missão e objetivos da organização, identificando os papéis que os novos produtos podem desempenhar, de acordo com as necessidades da indústria e dos clientes (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011).

A segunda etapa implica em proceder à geração de ideias, começando com a determinação das categorias de produtos que são de principal interesse, e em seguida, analisando-se o ambiente em busca de oportunidades de crescimento. Estas ideias devem partir de diferentes fontes, incluindo empregados, fornecedores, e principalmente os consumidores. As ideias, por sua vez, devem ser compatíveis com as metas e objetivos estipulados na fase anterior, e com a profunda compreensão das necessidades dos clientes. O principal objetivo desta etapa é criar uma série de ideias diferentes, a partir das quais a empresa pode avaliá-las para determinar o desenvolvimento daquelas que possuem o maior potencial de sucesso no mercado e valor para o negócio (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; BHUIYAN, 2011).

Essa análise abrange as ideias de produtos mais promissoras, as quais são submetidas à intensa investigação, envolvendo: planos de negócios hipotéticos que identificam os atributos do produto, barreiras à entrada, os concorrentes atuais e potenciais, mercados-alvo, informações de crescimento do mercado, projeções financeiras, métodos de promoção, e assim por diante, a fim de determinar seu potencial para a tradução em ofertas viáveis. Assim, as ideias que tenham sido aprovadas após as investigações da análise de negócios são convertidas em ofertas de produtos reais e preparadas para serem lançadas no mercado, com a finalidade de testá-los (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; BHUIYAN, 2011).

Depois de testados, a última etapa compreende a introdução no mercado em grande escala dos novos produtos desenvolvidos. O *feedback* do cliente deve ser levado em consideração para garantir que os produtos cumpram e até mesmo superem suas expectativas. Além disso, a empresa deve acompanhar atentamente as reações da concorrência às suas ofertas de novos produtos, tomando medidas para neutralizar as respostas competitivas (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; BHUIYAN, 2011).

O desenvolvimento de um novo produto também é um processo, pois resulta de um conjunto de atividades, compreendendo o trabalho em equipe de pessoas que fazem parte de todas as áreas da organização, que apóiam o projeto desde a geração de ideias até a fase posterior ao lançamento. Em todas as fases do processo deve haver avaliações periódicas, com o intuito de redefinir continuamente o produto, visando a uma maior probabilidade de sucesso e aderência ao mercado (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2011; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010).

O processo de desenvolvimento de novos produtos difere de empresa para empresa, de acordo com as condições específicas de recursos, o estágio de desenvolvimento da tecnologia do processo de produção, as necessidades da organização e com a sua estratégia para a competitividade e o crescimento (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; BHUIYAN, 2011).

O resultado desse processo pode ou não proporcionar uma vantagem competitiva, uma vez que alguns fatores influenciam o sucesso no mercado de um novo produto, de acordo com a natureza do produto e do mercado, o nível de sinergia da equipe do projeto de inovação, entre outras variáveis estratégicas (COOPER, KLEINSCHMIDT, 2011). Além disso, as empresas competem oferecendo produtos que não são homogêneos, ou seja, que apresentam muitas características diferentes, em termos de: desempenho, confiabilidade, disponibilidade, facilidade de uso, qualidade, aparência e custo. Dessa forma, a empresa obtém uma vantagem competitiva quando alcança uma posição em uma desses aspectos ou por meio da combinação deles, que é valorizada pelos clientes e superior à dos seus concorrentes (ABERNATHY; CLARK, 1985).

Os principais fatores inerentes ao sucesso comercial de um novo produto estão descritos no Quadro 3. Esse quadro é resultante de uma síntese a respeito do que é descrito por Cooper e Kleinschmidt (2011) e Cooper (1994), os quais foram identificados na literatura como os autores mais representativos sobre o assunto.

Quadro 3 - Fatores determinantes do sucesso de um novo produto

FATORES-CHAVE	EXPLICAÇÃO
Oferecer um produto superior que entregue benefícios reais e únicos para o usuário	Nesse caso, o próprio produto, em termos do seu design, características, vantagens e benefícios aos clientes, é o artifício principal da estratégia de um novo produto. Quanto maior for a superioridade do produto, baseada na perspectiva do cliente, maior será a taxa de sucesso. A superioridade é derivada dos seguintes itens que compõem um produto superior: o novo produto oferece características únicas que não estão disponíveis na concorrência; são capazes de atender a uma necessidade identificada dos clientes ou resolvem um problema que o cliente tinha com um produto concorrente; reduzem o custo total do cliente, proporcionando elevado valor em uso; e são realmente inovadores, sendo o primeiro do seu tipo no mercado.
Um produto bem definido e projetado	Significa determinar as especificações e os requisitos do novo produto. Para tanto, a empresa deve efetuar pesquisa de mercado, antes mesmo que o design do produto seja decidido, com a finalidade de compreender as necessidades, desejos e preferências dos usuários, determinando as estratégias competitivas para o novo produto.
Sinergia tecnológica	Refere-se ao grau em que o projeto baseia-se no seu desenvolvimento em tecnologia interna, utilizando habilidades de engenharia e recursos de fabricação existentes.
Qualidade da execução das	Envolve atividades na concepção do novo produto, tais como: avaliação

atividades tecnológicas	técnica, desenvolvimento, testes de laboratório e produção experimental, com a finalidade de garantir a qualidade e a execução das especificações técnicas requeridas do novo produto.
Qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento	São etapas que precedem a fase de desenvolvimento do novo produto, como construir o plano de negócio, definir o produto e justificar o projeto, ajudando a concentrar recursos e esforços. Um projeto mal definido e pouco investigado, em termos de conhecimento do mercado, das necessidades dos clientes e dos recursos disponíveis na empresa para a viabilização do projeto, tem mais chances de fracassar.
Sinergia de marketing	Tem relação com a força do projeto do novo produto, em termos de habilidades em marketing, refletidas na força de vendas, nos canais distribuição, nos recursos de serviço ao cliente, e na publicidade e promoção.
Qualidade da execução das atividades de marketing	Trata-se de um conjunto de atividades relativas à avaliação preliminar do mercado para o lançamento do novo produto, de forma a analisar o mercado e seu poder de venda, além de proceder a realização de testes com os clientes.
Atratividade do mercado	Está relacionada ao tamanho do mercado, a taxa de crescimento do mercado, e ao nível de concorrência, especificamente no que se refere à ausência de uma concorrência intensa, falta de preços competitivos e a produtos da concorrência que não sejam superiores.

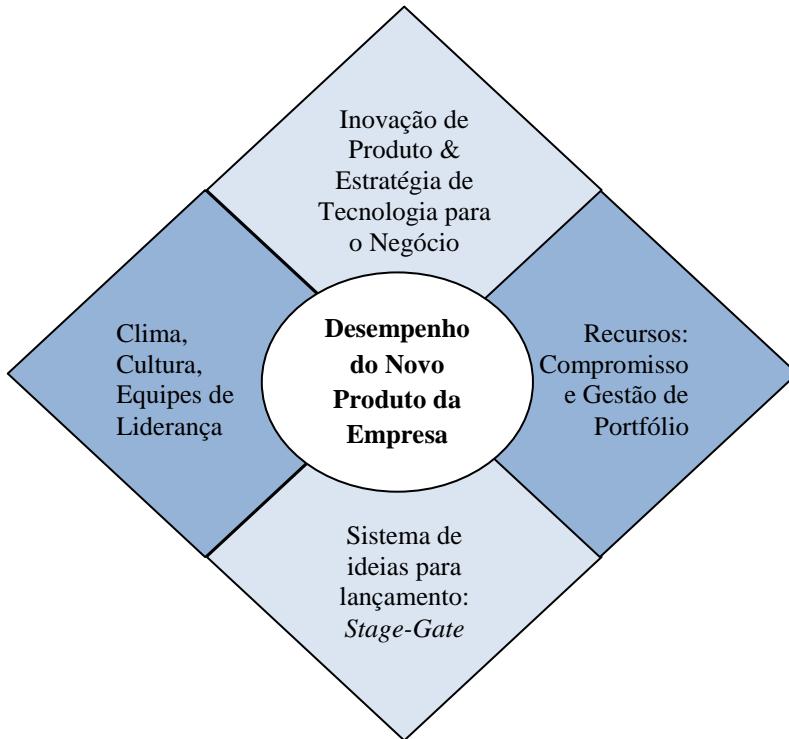
Fonte: COOPER; KLEINSCHMIDT (2011); COOPER (1994)

A partir do Quadro 3, percebe-se que o sucesso do desenvolvimento de novos produtos recebe influências dentro de um ambiente tanto interno como externo. Externamente, devido à natureza e à amplitude da oportunidade de mercado, e pela situação da concorrência; e internamente, em razão da dependência da empresa da sua base de recursos, tecnologia, habilidades e experiência, bem como da adequação ou disponibilidade desses recursos para o projeto, além do efeito de outras estratégias da empresa (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; COOPER, KLEINSCHMIDT, 2011; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001).

Além dos oitos fatores determinantes do sucesso de um novo produto, quatro elementos são propostos como condutores do desempenho de uma estratégia de inovação em produtos, cujo conjunto desses elementos forma o que se chama de Diamante da Inovação (COOPER; EDGETT, 2009).

O Diamante da Inovação é um modelo que integra o desenvolvimento da inovação com a gestão de projetos, fornecendo a direção de desempenho na inovação de produtos, em termos de orientar o gerenciamento de projeto certo para cada inovação, e representando o vínculo entre o esforço de desenvolvimento de novos produtos da empresa e a sua estratégia de negócio (COOPER; EDGETT, 2009). A Figura 1 ilustra o Diamante da Inovação.

Figura 1– Diamante da Inovação



Fonte: Cooper e Edgett (2009, p. 5)

Com base na Figura 1, tem-se que o primeiro elemento do Diamante da Inovação, inovação de produto e estratégia de tecnologia, proporciona um foco estratégico, orientando a direção de desenvolvimento de produtos da empresa, a alocação de recursos e as decisões de investimento e de seleção de projetos (COOPER; EDGETT, 2009).

O segundo elemento, recursos: compromisso e gestão de portfólio, diz respeito ao fato de que para haver um melhor desempenho, as organizações devem comprometer recursos suficientes em seu projeto de inovação de produtos. Além disso, os recursos precisam possuir um sistema de gestão de portfólio eficaz, de modo a auxiliar a equipe de liderança a alocar tais recursos para os projetos de desenvolvimento de novos produtos certos e para as áreas certas (COOPER; EDGETT, 2009).

O terceiro elemento, sistema de ideias para lançamento: *Stage-Gate*, está relacionado com a necessidade de que exista na empresa um sistema de gerenciamento de ideias ágil, flexível, escalável e adaptável, que sustente o desenvolvimento da inovação com ideias consistentes, impulsionando projetos de novos produtos desde a fase inicial da geração de ideia até o pós lançamento, levando em consideração a opinião do cliente em todas as etapas do projeto (COOPER; EDGETT, 2009).

O quarto e último elemento do Diamante da Inovação: clima, cultura, equipes de liderança, refere-se à necessidade de que a alta administração da empresa promova um ambiente certo para a inovação, por meio de um clima positivo que favoreça a uma cultura de inovação e a iniciativas de empreendedorismo, promovendo novas equipes de projeto multifuncionais e eficazes, envolvidos no processo de tomada de decisões de desenvolvimento de novos produtos (COOPER; EDGETT, 2009).

As inovações em produtos podem viabilizar a oferta de novos produtos para novos mercados, diversificando e mantendo vivo o negócio. Um mercado que tem atraído a atenção de muitas empresas, notadamente das multinacionais, por representar uma grande soma de potenciais consumidores, propiciando uma oportunidade de aumentar suas margens de lucro, é o mercado da base da pirâmide. As inovações empreendidas para a base da pirâmide podem ampliar a possibilidade de que esses consumidores venham a adquirir produtos e serviços antes inacessíveis a eles.

Sendo assim, o tema inovação para a base da pirâmide será abordado na seção seguinte.

2.2 Inovação para a Base da Pirâmide

Com os mercados do mundo desenvolvido se tornando cada vez mais saturados, as empresas, principalmente multinacionais, voltaram seus esforços competitivos para as economias emergentes, como a Índia, Indonésia, Brasil, China e México, considerados como um potencial de oportunidade para o crescimento e a lucratividade (LONDON; HART, 2004), pois constituem um mercado pouco explorado, onde ocorre a maior parte do aumento da população mundial (PRAHALAD; HART, 2002).

Até pouco tempo, a base da pirâmide era praticamente invisível para a maioria das empresas, incluindo multinacionais e grandes empresas locais (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011), devido à crença em alguns pressupostos, a saber: 1) as pessoas na base da pirâmide não são consumidores-alvos; 2) não podem pagar e ter no que usar os produtos e serviços vendidos nos mercados desenvolvidos; 3) só os países desenvolvidos apreciam e pagam por inovações tecnológicas; 4) o atendimento das necessidades da base da pirâmide pode ser deixado para governos e organizações sem fins lucrativos; 5) os gerentes não são estimulados por desafios de negócios que têm uma dimensão humanitária; 6) é difícil encontrar gestores talentosos que queiram trabalhar na parte inferior da pirâmide (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010).

Esses pressupostos devem ser superados, pois os consumidores da base da pirâmide quando considerados coletivamente como mercado podem oferecer um potencial muito lucrativo (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Além disso, é preciso entender que os produtos entregues para os consumidores de baixa renda não devem ser os mesmos ou simplesmente cópias mais baratas daqueles ofertados nos mercados desenvolvidos. Ao invés disso, esses precisam ser decorrentes da compreensão do comportamento e das necessidades do usuário local, e do ambiente em que vive, o que pode ocorrer por meio de parcerias com governos, empresas, pessoas e organizações locais (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002; NAKATA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010).

Cabe destacar que, ao contrário do que é pensado pelo senso comum, os consumidores da base da pirâmide reconhecem o valor da marca, ou seja, buscam produtos de alta qualidade a um preço que possam pagar (PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011). Nesse sentido, para alcançar preços menores, mantendo o padrão de qualidade, algumas modificações nos produtos, em termos de diminuição do peso ou volume unitário, redução de algumas funcionalidades caras, e substituição ou diminuição de composto do produto podem ser realizadas (NASCIMENTO; YU; SOBRAL, 2008).

As multinacionais, e outras empresas, devem também reconhecer que este mercado desafia a lógica gerencial convencional, em que para entrar nele estas devem reconfigurar seus modelos de negócio, levando em consideração as características sócio-econômicas, institucionais e ambientais únicas que moldam seu contexto e sua demanda, para oferecer produtos que combinam baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade (PRAHALAD; HART, 2002; RAY; RAY, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010). Assim, o mercado da base da pirâmide requer uma inovadora abordagem de negócios, que gere lucro ao mesmo tempo em que contribua para a diminuição da pobreza e da privação (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010).

Nesse sentido, os mercados de baixa renda exigem diferentes estratégias e combinação de recursos (LONDON; HART, 2004), em que as empresas têm de aprender a equilibrar os padrões globais e capacidade de resposta local (PRAHALAD, 2012; LONDON; HART, 2004; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011). A inovação em mercados da base da pirâmide, dessa forma, é um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento (PRAHALAD, 2012; LONDON; HART, 2004).

Outro ponto importante é que a base da pirâmide representa uma fonte de inovações, podendo ser encarada como um laboratório, a partir do qual podem ser criadas e/ou aperfeiçoadas tecnologias avançadas e sustentáveis, que envolvam redução de custos e que utilizem menos e melhor os recursos disponíveis, servindo para atender as necessidades dos diversos mercados da base da pirâmide e tendo potencialidade de serem difundidas nos mercados desenvolvidos (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012). Além disso, os consumidores da base da pirâmide têm grande facilidade para adotar novas tecnologias (PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011).

Além dos mercados emergentes, os consumidores da base da pirâmide podem ser encontrados na maioria das economias ao redor do mundo (VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012), constituindo um grupo heterogêneo, que diverge entre os países e até mesmo dentro de um mesmo país (PRAHALAD, 2010; BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013), recebendo influências de instituições sociopolíticas, tais como religião, governo, grupos empresariais, organizações não governamentais (ONGs) e a comunidade local, o que leva cada mercado de baixa renda a possuir características únicas (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

No entanto, independentemente da localização, em muitos mercados da base da pirâmide falta ou inexiste infraestrutura relacionada a transporte, comunicação, canais de distribuição, água, eletricidade e segurança. O mercado de baixa renda também é caracterizado pela existência de pequenas empresas não profissionalizadas e informais, e estruturas políticas e sociais menos maduras (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012). Essas condições exigem que as empresas se esforcem para a criação de inovações que atendam as necessidades básicas e essenciais desses consumidores, em que o ambiente para criação de produtos é significativamente moldado por restrições impostas pela infraestrutura física, social, política e econômica (VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012).

Para fazer com que o mercado da base da pirâmide seja uma fonte de prosperidade e de vantagem competitiva, quatro elementos devem ser considerados na composição de uma infraestrutura comercial adequada à realidade deste mercado, que são: criação de poder de compra, moldar as aspirações, adaptação das soluções locais e melhoria do acesso (PRAHALAD; HART, 2002). Esta infraestrutura está representada na Figura 2.

Figura 2 - A infraestrutura comercial da Base da Pirâmide



Fonte: Prahalad e Hart (2002, p. 8)

A fim de tornar a base da pirâmide um mercado consumidor é indispensável à viabilização de acesso ao crédito e de formas para que estes possam gerar renda (WRIGHT; SPERS, 2011; PRAHALAD; HART, 2002). A prática de concessão de crédito não é recente, porém, para estar compatível com a realidade desses consumidores, é necessário utilizar meios menos burocráticos e convencionais, com o apoio de sistemas informatizados, a fim de garantir o amplo acesso (PRAHALAD; HART, 2002).

Um aspecto crítico para proporcionar produtos aos consumidores de baixa renda é garantir a sua disponibilidade, o que envolve estabelecer canais de distribuição, que muitas vezes são precários ou não existem (ANDERSON; MARKIDES, 2007; PRAHALAD; HART, 2002).

Além dos problemas de distribuição, as empresas também podem enfrentar questões relacionadas à comunicação com os clientes, uma vez que estes podem não estar acostumados com a publicidade convencional. Outra dificuldade relacionada diz respeito a como chegar a potenciais clientes que podem não estar familiarizados com as inovações pretendidas, o que requer a conscientização de que como utilizar esses produtos, de maneira sustentável (ANDERSON; MARKIDES, 2007).

Na literatura estrangeira, algumas estratégias são definidas para que uma empresa possa posicionar seus produtos nos mercados da base da pirâmide. De igual modo, existe a

indicação de variáveis estratégicas críticas para a atuação no mercado de baixa renda no Brasil. O Quadro 4 apresenta as estratégias encontradas na literatura nacional e estrangeira, e foi construído buscando-se identificar a existência de variáveis estratégicas que fossem comuns tanto na perspectiva estrangeira quanto a perspectiva nacional.

Quadro 4 - Perspectivas estratégicas para atuação no mercado da base da pirâmide

PERSPECTIVA ESTRANGEIRA PRAHALAD E HART (2002)	PERSPECTIVA NACIONAL WRIGHT E SPERS (2011)
Desempenho de Preço: - Desenvolvimento de produtos - Fabricação - Distribuição	Preço: Variável mais relevante para a estratégia das empresas. As empresas que praticam os preços mais baixos do mercado tem este fator como principal componente competitivo.
Qualidade Perceptível: - Novos formatos de entrega - Criação de produtos robustos para condições adversas (calor, poeira, etc.)	Qualidade: O nível de qualidade é essencial. As empresas devem atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.
Sustentabilidade: - Redução da intensidade de recursos - Reciclável - Energia renovável	Canal de distribuição e diferenciação: Embora a competitividade destas empresas sejam provenientes dos baixos preços, deve-se buscar um certo grau de diferenciação da marca. A principal forma de fazer esta diferenciação não é por via publicidade, mas sim por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e pontos de venda do produto.
Rentabilidade: - Intensidade de Investimento - Margens - Volume	Custo: Baixos custos como importante componente estratégico, havendo instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos.

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Percebe-se que as duas perspectivas coincidem quanto aos aspectos estratégicos de preço e qualidade, estando os elementos custo e canais de distribuição e diferenciação (perspectiva nacional), inclusos, de certa forma, nos aspectos desempenho de preço e qualidade perceptível (perspectiva estrangeira). Do ponto de vista estrangeiro, a rentabilidade e a sustentabilidade são aspectos mais valorizados do que no contexto nacional, embora a busca por baixos custos de produção, ainda que indiretamente, deve implicar em investimentos para se chegar a tal finalidade e na redução da intensidade de recursos.

Além da indicação de estratégias para posicionar empresas nos mercados emergentes, doze princípios, tomados em conjunto, são apontados como os fundamentos de uma inovação para a base da pirâmide (PRAHALAD, 2010). Estes princípios são:

1. Desempenho de preço: Não significa apenas oferecer preços baixos. Inclui também facilidades de pagamento e parcelamento, e ganhos na relação custo-benefício.

2. Inovações híbridas: as soluções devem envolver tanto as tecnologias avançadas como obsoletas, combinadas de forma criativa com a infraestrutura existente.
3. Soluções escaláveis: como os mercados da base da pirâmide são imensos, isso implica em soluções que devem ser adaptáveis, escaláveis e transportáveis para países, culturas e idiomas diferentes.
4. Redução da intensidade de recursos: as inovações na base da pirâmide devem ser sustentáveis, visando à conservação de insumos, de forma a eliminar e reduzir desperdícios, e favorecer a reciclagem.
5. Entendimento da funcionalidade do produto: um reestudo aprofundado da funcionalidade, e não apenas da forma do produto, é necessário para que ele seja realmente adaptado ao contexto do consumidor de baixa renda. Alterações em produtos existentes nos mercados desenvolvidos não são suficientes.
6. Inovação em processos: não apenas desenvolver inovações em produtos, mas também em processos, já que nos mercados da base da pirâmide não há certeza da disponibilidade de uma infraestrutura logística, que permita vender o produto e assegurar a posterior manutenção.
7. Simplicidade no uso do produto: levando em consideração os níveis de qualificação, infraestrutura deficiente e dificuldades de acessar serviços em áreas remotas.
8. Educar os consumidores ao uso dos produtos: o produto ou serviço pode ser uma novidade, e isso exige um processo formativo sobre o uso apropriado e seus benefícios. Pela possível dificuldade de acessar esses consumidores, o processo de aprendizagem destes também deve ocorrer por meio inovador.
9. Os produtos devem funcionar em ambientes hostis: os produtos devem ser resistentes a barulho, poeira, poluição, oscilações de voltagem, falta de água, entre outros aspectos.
10. Interface de uso: a inovação deve levar em consideração a heterogeneidade dos consumidores em termos de idioma, cultura, nível de aptidões profissionais, entre outros aspectos.
11. Método de distribuição: deve ser desenvolvido para alcançar tanto mercados rurais quanto urbanos.
12. Desafiar paradigmas: as evoluções das características/particularidades neste mercado podem ser muito rápidas, exigindo uma estrutura bem elaborada, que possibilite facilmente a incorporação de novas demandas.

Tais princípios devem ser priorizados, selecionados e escolhidos de acordo com a modalidade do negócio que deseja implementar uma inovação para o mercado de baixa renda (PRAHALAD, 2010).

Alguns destes princípios descritos por Prahalad (2010) como fundamentos de uma inovação para a base da pirâmide, em especial os que se referem ao fato de que a inovação deve apresentar desempenho de preço (princípio 1), serem soluções escaláveis (princípio 3), onde os produtos devem ser sustentáveis (princípio 4), simples na sua utilização (princípio 7) e funcionar em ambientes hostis (princípio 9), levando em consideração a interface de uso desses produtos, em termos da compreensão dos aspectos sociais e culturais do consumidor (princípio 10), expressam atributos de uma nova abordagem de inovação, denominada inovação frugal.

A inovação frugal é uma área de investigação ainda recente e seu estudo levanta questões importantes sobre a natureza da inovação a partir de perspectivas sociais, econômicas e ambientais, sendo compatível ao contexto dos mercados emergentes.

Devido à restrição de recursos existentes em tais mercados, há uma possibilidade maior de que sejam desenvolvidas inovações que agreguem qualidade, baixo custo e minimização da utilização de recursos (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013), características que são pertinentes tanto à inovação para a base da pirâmide como à inovação frugal, demonstrando haver uma relação entre elas. Por esta razão a temática inovação frugal será abordada e discutida na próxima seção.

2.2.1 Inovação Frugal

A inovação frugal representa um novo paradigma da inovação, compreendendo o desenvolvimento de produtos e serviços suficientemente bons para o mercado a que se destina, com foco na funcionalidade central e com uma estrutura de custos radicalmente reduzida (RADJOU; PRABHU, 2013; PUFFAL, 2014; TIWARI; KALOGERAKIS; HERSTATT, 2014; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011). O estudo seminal *First break all the rules - The charms of frugal innovation*, lançado pelo *The Economist* (2010), forneceu o direcionamento para o entendimento do que significa a inovação frugal e da sua importância para o desenvolvimento de inovações no âmbito das economias emergentes.

Em decorrência dessa nova abordagem, em 2013, a *Academy of Management Conference*, realizou o primeiro simpósio sobre inovação frugal, reunindo pesquisadores da

área, a fim de gerar maior visibilidade internacional a este campo emergente, e investigando o conceito, teoria e prática da inovação frugal (BHATTI, 2013).

Com o intuito de designar inovações desenvolvidas especificamente para clientes com limitações de recursos em mercados emergentes, o termo inovação frugal representa uma estratégia de mudança das empresas para uma “era de simplicidade”, uma vez que estas se veem obrigadas por empregados e governos, além de consumidores preocupados com o custo e com questões ambientais, a criarem ofertas que sejam simultaneamente acessíveis, sustentáveis e de alta qualidade (PUFFAL, 2014; RADJOU; PRABHU, 2013; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Mais do que uma estratégia, a inovação frugal é uma modificação da mentalidade coorporativa, no sentido de que os empresários possam perceber as limitações de recursos como uma oportunidade de crescimento, um facilitador da inovação, e não como um desafio debilitante. As empresas devem ser capazes de promover uma mentalidade de frugalidade dentro das equipes e dos departamentos de P&D, a fim de serem construídas capacidades eficazes na identificação das necessidades latentes em mercados emergentes, traduzindo-as em produtos úteis e de baixo custo (RADJOU; PRABHU, 2013; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

A inovação frugal não é apenas deixar produtos e serviços existentes mais simples, restringindo suas características às funcionalidades essenciais com o intuito de minimizar custos e torná-los acessíveis para os consumidores mais pobres. Trata-se também de repensar processos de produção inteiros, reconfigurar a cadeia de valor e estabelecer novos modelos de negócios para atender aos usuários que enfrentam restrições de acessibilidade extrema, de forma escalável e sustentável, utilizando menos os recursos escassos e reduzindo o impacto ambiental já na concepção dos produtos e serviços, ao mesmo tempo em que mantém e aumenta a qualidade e a lucratividade, gerando valor social e para o negócio (RADJOU; PRABHU, 2013; ECONOMIST, 2010; BHATTI, 2012; PUFFAL, 2014). Em linhas gerais, a inovação frugal é definida como:

[...] produtos novos ou significativamente aprimorados (tanto mercadorias, quanto serviços), processos, marketing e métodos organizacionais que procuram minimizar a utilização de materiais e recursos financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e eliminação), com o objetivo de reduzir significativamente o custo total de propriedade e/ou uso, cumprindo ou até mesmo sendo superior a determinados critérios pré-definidos e aceitáveis de padrões de qualidade (TIWARI; KALOGERAKIS; HERSTATT, 2014, p. 3)

As inovações frugais, portanto, são soluções simples, porém eficazes, que não requerem muito investimento financeiro e /ou tecnologia superior, para resolver problemas difíceis enfrentados principalmente pelos países emergentes. Nestes locais, as empresas que oferecem produtos e serviços frugais estão muitas vezes competindo contra o "não-consumo", já que o potencial cliente pode não possuir meios para comprá-los e/ou acesso a infraestrutura necessária para utilizá-los (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012; TIWARI; KALOGERAKIS; HERSTATT, 2014; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Essas inovações visam atender às necessidades essenciais dos consumidores em mercados emergentes, não podendo ser facilmente derivadas (cópias mais baratas) dos produtos ofertados em mercados desenvolvidos. Ao contrário disso, são decorrentes de uma projeção de valor único, que envolve a compreensão do comportamento do usuário local e do ambiente em que vive, o que pode ocorrer por meio da construção de parcerias com pessoas e organizações locais, de modo que se tenha acesso ao conhecimento local (ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; PRAHALAD, 2010).

A proposição de valor relativa à inovação frugal, para ser alcançada, deve incluir os seguintes aspectos: 1) Custo total de propriedade reduzido, significando que não somente o preço no momento da compra é importante, mas também os baixos custos de utilização e manutenção daquilo que é adquirido; 2) Robustez, no sentido de que os produtos precisam lidar com várias deficiências de infra-estrutura, tais como poeira e extremas temperaturas, necessitando, assim, ter um longo tempo de vida; 3) Facilidade de utilização e resistência a falhas; e 4) Economia de escala, para reduzir custos unitários de desenvolvimento e produção (TIWARI; KALOGERAKIS; HERSTATT, 2014; ARASARATNAM, HUMPHREYS, 2013).

Sob a perspectiva do contexto indiano, a inovação frugal recebe a denominação de *Jugaad Innovation* (PUFFAL, 2014; RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012), uma palavra hindu que significa fazer mais com menos, identificando oportunidades nas circunstâncias mais adversas e engenhosamente improvisando soluções, utilizando meios simples e sendo criativo com recursos escassos (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

O caráter do improviso na inovação frugal, dita *Jugaad Innovation*, está diretamente relacionado ao fato de que as empresas, principalmente as ocidentais, precisam deixar de se apoiar na forma como a inovação e o crescimento vêm sendo sustentados até então (por meio de hierarquias organizacionais e estratégias construídas de cima para baixo, com projetos onerosos de P&D e processos de inovação rígidos e altamente estruturados) e se transformarem em empreendimentos sociais construídos de baixo para cima, com modelos de

negócio ágeis e flexíveis, baseados na colaboração (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

A mentalidade *jugaad*, entretanto, não se limita apenas a Índia, sendo praticada também em países como África, China e Brasil. No contexto brasileiro, a expressão “jeitinho” é utilizada para denotar a capacidade inovadora dos brasileiros de improvisar e de se adaptar diante de uma adversidade (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Embora o termo muitas vezes seja utilizado para caracterizar um método de sobrevivência com conotação negativa, já que pode, por vezes, significar flexibilização de regras e burla das leis, o “jeitinho” vem se tornando um conceito sofisticado de negócio pelo fato de que uma quantidade crescente de empreendedores brasileiros está utilizando a mentalidade frugal e flexível do “jeitinho” para transformar pequenas empresas em grandes negócios rentáveis (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Além disso, grandes empresas brasileiras também estão incorporando o “jeitinho” as suas práticas de negócios para fornecer mais valor com menos custo para os consumidores, especialmente para o mercado da base da pirâmide. Dessa forma, o “jeitinho” no Brasil é uma abordagem de inovação frugal, flexível, sustentável, além de promover a inclusão (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

No passado, a *Jugaad Innovation* foi parte significativa da inovação ocidental em países como os Estados Unidos, principalmente no período da Revolução Industrial, o que acelerou as economias ocidentais. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, os países ocidentais, aos poucos, foram perdendo a essência *jugaad* enquanto amadureciam como economias pós-industriais e adotaram um modo de vida sistematizado e previsível (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Consequentemente, uma abordagem mais formalmente estruturada da inovação foi sendo estabelecida em detrimento da engenhosidade improvisada, própria do modelo *jugaad*. As empresas ocidentais começaram a institucionalizar sua capacidade de inovação, criando departamentos de P&D e padronizando os processos de negócio necessários para levar suas ideias ao mercado. Com isso, a inovação passou a ser gerida do mesmo modo em que qualquer outra atividade da empresa é gerenciada, tendo como foco o desenvolvimento de produtos aprimorados para atender essencialmente aos consumidores do topo da pirâmide (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011).

Tem-se, assim, uma abordagem estruturada da inovação, envolvendo grandes orçamentos e acesso controlado ao conhecimento, que muitas vezes permanecia concentrado

em engenheiros e cientistas pertencentes aos laboratórios de P&D, sem a possibilidade de troca de experiências e ideias com outros funcionários ou com outras pessoas, organizações e instituições externas a empresa (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Apesar de essa abordagem ter sido útil para as empresas alcançarem sucesso na segunda metade do século XX, frente ao ritmo acelerado e às constantes mudanças presentes no século XXI, esta se torna limitada em razão de ser muito onerosa e consumidora de recursos (financeiros e naturais, sendo esses cada vez mais escassos), não possuindo flexibilidade para inovar de maneira mais barata, mais rápida, mais simples, melhor e de forma participativa (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Desse modo, a abordagem estruturada da inovação faz com que seja difícil a empresa lidar com a atual complexidade presente no ambiente de negócios. Essa complexidade engloba elementos como: 1) Escassez, que reflete a limitação financeira de consumidores e governos, a diminuição de recursos naturais, e uma maior quantidade de consumidores (principalmente os mais jovens) que demandam produtos com baixo impacto ambiental; 2) Diversidade, tanto da força de trabalho das empresas, quanto dos consumidores a que essas atendem, abrangendo várias gerações com valores, culturas e expectativas diferentes; 3) Interconectividade, por meio da utilização das tecnologias móveis e de mídias sociais que permite as empresas estarem a todo o momento em conexão com clientes atuais e futuros, e com parceiros; 4) Velocidade acelerada das mudanças das tecnologias, dos mercados e da concorrência, implicando em um ciclo de vida de produtos cada vez mais curtos, forçando as empresas a lançarem rapidamente novos produtos que atendam as necessidades e exigências específicas dos consumidores; e 5) Frenética globalização, que acaba por impulsionar os elementos anteriormente citados, pelo fato de que uma maior quantidade de consumidores, a presença de uma mão de obra global e de uma maior concorrência provoca o aumento do impacto da escassez, da diversidade, da interconectividade e da velocidade de mudança (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

As empresas ocidentais devem, portanto, considerar a adaptação das estratégias de inovação em uso para o desenvolvimento da inovação frugal (ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011). Além disso, precisam perceber que a riqueza da base da pirâmide não é apenas encontrada em países pobres, pois pode haver muitos mercados emergentes nas próprias economias desenvolvidas, em razão de crises financeiras e recessões ocorridas nessas economias, causando estagnação de rendimentos e desemprego, o que leva o consumidor a ser criterioso e exigente quanto a custo mais baixo de produtos que mantenham os requisitos de qualidade (ECONOMIST, 2015).

Uma estratégia adotada por algumas empresas para desenvolver inovação frugal no mundo desenvolvido é a utilização de *crowdsourcing* (ECONOMIST, 2015). *Crowdsourcing* é um termo que possui relação direta com a inovação aberta e se refere à utilização de ideias advindas de várias pessoas dentro e fora da organização para a criação de inovações, o desenvolvimento de novos produtos, resolução de problemas, e para fins de marketing, publicidade e construção de marca, podendo refletir, inclusive, na alteração do modelo de negócio (SIMULA; AHOLA, 2014; DJELASSI; DECOOPMAN, 2013).

Trata-se de uma forma de acessar experiências e conhecimentos heterogêneos distribuídos entre uma multidão de pessoas que voluntariamente podem ser potenciais parceiros (como clientes e funcionários) para a construção coletiva e colaborativa de valor, levando em consideração que uma maior quantidade de pessoas pode fornecer mais ideias, com melhor qualidade e mais rapidamente (SIMULA; AHOLA, 2014; DJELASSI; DECOOPMAN, 2013). A utilização de redes sociais é uma ferramenta básica para a interação da empresa com os parceiros e para a operacionalização da atividade de *crowdsourcing* (DJELASSI; DECOOPMAN, 2013).

A Microsoft, por exemplo, por meio de *crowdsourcing* utilizou a colaboração de *hackers* para o melhoramento do Kinect (sensor de movimento para os seus jogos de vídeo). Outro exemplo vem da Ford que converteu um armazém em Detroit - Estados Unidos - em um centro de inovação, onde os funcionários podem aproveitar seu tempo livre na experimentação de novas tecnologias (ECONOMIST, 2015). No Brasil, as marcas Ruffles e Fanta já operacionalizaram atividade de *crowdsourcing* para que os consumidores pudessem criar novos sabores dos seus produtos (DEARO, 2015).

Assim, a inovação frugal está relacionada com a inovação reversa, na medida em que os novos produtos criados em mercados emergentes podem ser uma forma de utilizar a experiência nesse novo mercado como um aprendizado capaz de criar produtos com potencial para serem difundidos em países desenvolvidos e em outros países em desenvolvimento (LIM; HAN; ITO, 2013).

Percebe-se, também, uma relação entre a inovação frugal e a inovação de ruptura, principalmente no que se refere ao tipo de disruptão de novo mercado. Isso porque as inovações frugais visam atender ao não-consumo, ou seja, ofertar produtos mais simples e mais baratos para clientes que geralmente não possuem meios de comprar e/ou utilizar esses produtos, assim como é o foco da inovação disruptiva de novo mercado. Dessa forma, é possível entender que as inovações frugais e de ruptura podem oportunizar aos consumidores

da base da pirâmide o acesso a produtos que atendam adequadamente suas necessidades e exigências. Nesse sentido, a inovação de ruptura será o assunto tratado na seção seguinte.

2.2.2 Inovação de Ruptura

O contexto dos mercados da base da pirâmide proporciona um ambiente de aprendizagem ideal para o desenvolvimento de inovações disruptivas (HALL, MATOS; MARTIN, 2014; CHEN; SHAO, 2012; LONDON; HART, 2004; AHLSTROM, 2010; HART; CHRISTENSEN, 2002). Isso porque a inovação de ruptura representa uma mudança que ocorre não nos modelos dominantes de um determinado mercado, mas sim no surgimento de novos mercados com necessidades e expectativas muito diferentes dos que já se conhece (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; CHRISTENSEN, 2012).

Assim, as organizações necessitam focar a evolução das condições dos mercados já existentes, ao mesmo tempo em que devem possuir a capacidade de perceber a ocorrência de ruptura nas condições desses mercados, fazendo com que surjam outros, com novas necessidades e exigências (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; CHRISTENSEN, 2012).

Nesse contexto, pode-se perceber a existência de dois tipos de inovação: a inovação sustentadora e a inovação disruptiva. Uma inovação sustentadora ocorre quando a empresa busca desenvolver melhorias incrementais nos produtos existentes em mercados estabelecidos, que possam ser vendidos por um preço maior a clientes mais exigentes e atraentes. Já a inovação disruptiva consiste na elaboração de produtos mais simples, mais convenientes de usar e mais baratos, direcionados a clientes novos ou pouco atraentes, em mercados não tradicionais (CHRISTENSEN, 2012; HART; CHRISTENSEN, 2002).

Existem dois tipos diferentes de inovação de ruptura: a disruptão de baixo mercado e a disruptão de novo mercado. A disruptão de baixo mercado corresponde a inovações que atingem clientes quase satisfeitos e que estão na camada inferior da rede de valor principal. São fundamentadas em modelos de negócios de baixo custo com foco nos clientes menos atraentes das empresas já estabelecidas (CHRISTENSEN, 2012).

Por outro lado, a disruptão de novo mercado cria novos contextos de consumo e de valor. As inovações desse tipo têm como finalidade atingir novos clientes que antes não tinham dinheiro ou competência para comprar e usar o produto, e que estejam em cenários onde produtos mais simples e que apresentam um desempenho inferior quando comparados ao padrão de desenvolvimento dos mercados convencionais, sejam mais bem aceitos. O

desafio dos disruptores em um novo mercado é criar uma nova rede de valor em que o “não-consumo” seja superado (CHRISTENSEN, 2012).

Dessa forma, dependendo do objetivo competitivo a ser alcançado, e da definição dos tipos de cliente e de mercados a que pretende atender, a empresa tomará a decisão entre implementar uma inovação sustentadora ou disruptiva. O Quadro 5 descreve as características dessas inovações, incluindo as distinções entre a inovação disruptiva de baixo e de novo mercado.

Quadro 5 - Distinção de características das inovações de sustentação versus as das disruptões de baixo e de novo mercado

DIMENSÕES	INOVAÇÕES SUSTENTADORAS	DISRUPÇÕES DE BAIXO MERCADO	DISRUPÇÕES DE NOVO MERCADO
Desempenho almejado do produto ou serviço	Melhoria de desempenho, que podem ser incrementais ou revolucionárias, dos atributos mais valorizados pelos principais clientes da indústria.	Tecnologia aplicada a produtos suficientemente bons conforme as métricas tradicionais de desempenho da camada inferior do mercado principal.	Implica em um desempenho inferior em relação a atributos tradicionais, mas com desempenho melhor nos novos atributos, como simplicidade e conveniência.
Cliente ou aplicação de mercado almejados	Clientes mais atraentes, aqueles que oferecem maior possibilidade de lucro, em seus principais mercados e que estão dispostos a pagar mais por melhor desempenho.	Clientes saciados na camada inferior do mercado principal.	Focado para o não-consumo, ou seja, para clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidade para comprar e usar o produto.
Impacto no modelo de negócio	Aumenta ou mantém as margens de lucro explorando os processos e a estrutura de custos existentes e usando melhor as vantagens competitivas atuais.	Abordagem operacional e/ou financeira, com combinação diferente de margens brutas mais baixas e giro alto dos ativos, com retornos atraentes a preços mais baixos.	Modelo de negócio para ganhar dinheiro a um preço unitário mais baixo e volume de produção menor, com margens brutas por unidade significativamente baixa.

Fonte: Christensen (2012, p. 149)

Como pode ser visto, estratégias de inovação que são eficazes para mercados existentes não são aplicáveis de igual modo em novos mercados. Dessa forma, qualquer empresa que se volte a servir a uma necessidade diferente deve ajustar seu modelo de negócio e seus produtos de acordo com os requisitos do cliente e do mercado (ISAAC, 2012). Nessa perspectiva, adotar preços e margens menores por meio de inovação disruptiva não significa que os negócios que oferecem produtos menos sofisticados para clientes não tradicionais lucrem menos, mas sim que faturam de maneira diferente, utilizando métodos como: custos

gerais indiretos mais baixos e processos de vendas diferenciados, visando compensar os preços unitários mais baixos (ZILBER; SILVA, 2013; ANDERSON; MARKIDES, 2007).

Para competidores estabelecidos a lentidão na adoção ou na reação frente ao potencial competitivo de inovações disruptivas deve-se ao fato de que essa inovação impõem uma série de restrições relacionadas a mudanças em processos e produtos, o que envolve o sistema global de materiais, equipamentos, métodos e fornecedores. Com isso, a inovação de ruptura pode ser mais custosa para empresas estabelecidas do que para as novas entrantes (ZILBER; SILVA, 2013; CHRISTENSEN, 2012).

Inovadores disruptivos oferecem um produto ou serviço para pessoas que de outra forma seriam totalmente excluídas ou mal servidas por produtos existentes (HART; CHRISTENSEN, 2002). Nesse sentido, a inovação disruptiva em mercados de baixa renda pode atender dois tipos potenciais de clientes, pois estes mercados são compostos tanto pelo consumidor que valoriza preços mais baixos e está disposto a abrir mão de certas funcionalidades do produto, quanto por novos consumidores que estão entrando no mercado formal (ZILBER; SILVA, 2013).

Embora na fase inicial de desenvolvimento as tecnologias disruptivas sirvam apenas para segmentos de mercado que valorizam baixos preços e atributos de desempenho inferiores, ao longo do tempo, as melhorias graduais dessas tecnologias compensam as diferenças em desempenho, sendo possível satisfazer as exigências dos clientes convencionais em mercados estabelecidos (RAY; RAY, 2011; CHRISTENSEN, 2012).

Desse modo, a inovação disruptiva tem primeiramente beneficiado pessoas mais pobres e menos qualificadas, geralmente em mercados emergentes, antes de se deslocar para os consumidores em níveis mais elevados destes mesmos mercados ou em mercados desenvolvidos (HART; CHRISTENSEN, 2002).

A inovação de ruptura é essencial em mercados da base da pirâmide, pois é uma inovação que consiste em transformar produtos historicamente caros e complicados, disponível apenas para pessoas com poder aquisitivo mais elevado, em produtos que possuem a característica de serem simples e acessíveis, permitindo a inclusão de mais consumidores no mercado (CHRISTENSEN, 2012; ROBLES, 2015).

Ao desenvolver inovações disruptivas e/ou qualquer um dos tipos de inovação encontrados na literatura é preciso que as empresas estabeleçam quais são seus objetivos perseguidos ao inovar e determine como o processo inovativo será desenvolvido e implementado. Estes aspectos, portanto, devem estar em harmonia com a estratégia organizacional, de modo a definir a sua estratégia de inovação.

Sendo assim, após esclarecer a inovação para a base da pirâmide e suas conexões com a inovação frugal e inovação de ruptura, torna-se relevante abordar as estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas empresas, temática tratada na próxima seção.

2.3 Estratégias de Inovação

A estratégia de inovação está relacionada com a escolha sobre o caminho da inovação (CHEN; YUAN, 2007), ou seja, sobre como o processo inovativo será organizado e implementado pela empresa.

A definição do termo estratégia de inovação é encontrada de diversas formas na literatura, onde cada uma aborda apenas um aspecto da função total de uma estratégia de inovação (LENDEL; VARMUS, 2011). O Quadro 6 traz algumas destas definições.

Quadro 6 - Conceitos de Estratégia de Inovação

AUTOR (ES)	DEFINIÇÃO
Gilbert (1994)	Estratégia de inovação determina até que ponto e de que forma a empresa tenta usar a inovação para executar sua estratégia de negócios e melhorar seu desempenho.
Katz, Preez, Schutte (2010)	Uma estratégia de inovação é: - Um incrementalismo, plano funcional pré-determinado que gerencia a alocação de recursos para diferentes tipos de inovações, a fim de alcançar os objetivos estratégicos corporativos globais de uma empresa e, - A estrutura de decisão guiando uma empresa sobre quando e como ele deve abandonar seletivamente o passado e/ou alterar a sua estratégia e objetivos corporativos, a fim de concentrar-se no negócio do futuro.
Dodgson, Gann, Salter (2008)	Uma estratégia de inovação: - Ajuda as empresas decidirem de uma maneira cumulativa e sustentável, sobre o tipo de inovação que melhor se adequam aos objetivos corporativos. - Orienta as decisões sobre como os recursos devem ser utilizados para atender aos objetivos de uma empresa para a inovação e, assim, agregar valor e construir uma vantagem competitiva.
Strecker (2009)	Estratégia de inovação é definida como a soma das escolhas estratégicas que uma empresa faz em relação à sua atividade de inovação. Estratégia de inovação é considerada uma função que se cruza com a meta estratégica da empresa.
Lendel, Varmus (2011)	A estratégia de inovação é a direção inovadora de abordagem da empresa para a escolha de objetivos, métodos e maneiras de utilizar plenamente e desenvolver o potencial de inovação da empresa.

Fonte: Adaptado de Lendel e Varmus (2011)

A partir do disposto no Quadro 6, percebe-se que estas definições apresentam aspectos descritivos complementares no que se refere ao conceito de estratégia de inovação, já que cada uma delas contempla apenas partes do significado total do que de fato é uma estratégia de inovação. Dessa forma, pode-se concluir que a estratégia de inovação envolve o

estabelecimento de objetivos a longo prazo em relação à atividade de inovação da empresa, alinhando-os com as estratégias globais do negócio, além da alocação de recursos para os diferentes tipos de inovações, a fim de melhorar o desempenho, agregar valor e alcançar vantagem competitiva.

Diferentes empresas mostram distinções claras em sua motivação para inovar (CHEN; YUAN, 2007). Criar e utilizar inovação na empresa tem como condição fundamental uma boa estratégia de inovação formulada e implementada (LENDEL; VARMUS, 2011).

Para elaborar e implementar uma estratégia de inovação, a empresa deve analisar suas forças e fraquezas, além de avaliar as oportunidades e as ameaças do mercado, com o intuito de identificar as potenciais dificuldades que possam atrapalhar a alavancagem de suas atividades inovativas, assim como as capacidades e as habilidades da empresa para aproveitar as oportunidades de inovação (BOWONDER *et al.*, 2010).

Mais amplamente, algumas etapas são indicadas, a fim de que seja formulada uma estratégia de inovação. Essas etapas são: definição de metas e objetivos de inovação, seleção de arenas estratégicas, elaboração de um mapa estratégico e alocação de recursos (COOPER; EDGETT, 2010).

A estratégia de inovação de produtos se inicia com a definição das metas e dos objetivos relacionados ao desenvolvimento dos novos produtos, articulando essas metas com os objetivos mais amplos da organização, indicando o papel que a inovação de produto irá desempenhar para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos (COOPER; EDGETT, 2010).

Com metas e objetivos de inovação em produto definidos, a organização precisa determinar o foco de sua estratégia, ou seja, é preciso selecionar os mercados, setores industriais, tipos de produtos ou tecnologias em que a empresa irá concentrar esforços para desenvolver os seus novos produtos, estabelecendo, assim, os limites da sua ação inovadora (COOPER; EDGETT, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011).

A etapa de seleção das arenas estratégicas envolve duas dimensões: 1) a avaliação da atratividade da arena estratégica, que inclui aspectos como o tamanho e o crescimento de mercados da arena, a intensidade da concorrência, oportunidade tecnológica, as margens de ganho e o potencial de desenvolvimento de novos produtos; e 2) a análise da força do negócio, identificando as competências essenciais da empresa que podem ser aproveitadas, até mesmo, em novas áreas; suas capacidades em marketing, tais como: capacidade de impulsionar vendas e/ou sistema de canal de distribuição, de alavancar relacionamentos com os clientes, de promover a marca e a imagem; e a identificação da vantagem competitiva que

o novo produto pode proporcionar, em termos de serem únicos e de atenderem as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes (COOPER; EDGETT, 2010).

As competências essenciais correspondem ao aprendizado coletivo na organização, compartilhado em nível tanto individual, quanto da unidade de negócio, incluindo componentes tecnológicos e a forma de coordenar as diversas habilidades de produção, de modo a proporcionar valor percebido pelo cliente. São competências específicas das empresas que as possuem, dificilmente imitáveis, diferenciando-as das demais, e, com isso, conferindo vantagem competitiva para as mesmas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; LEI; HITT; BETTIS, 2001; OLIVEIRA JR., 2001).

O resultado desta seleção é a elaboração de um mapa estratégico, com cada arena especificada, onde as arenas identificadas são descritas com a finalidade de esclarecer como a empresa pode entrar e atuar em cada uma delas. Assim, a geração de ideias se torna mais dirigida e os projetos de novos produtos específicos para cada arena estratégica (COOPER; EDGETT, 2010).

A partir daí, é possível delimitar qual estratégia melhor se aplica para atacar cada arena, tendo como base iniciativas de aplicação regional, nacional, global ou “local-globalizada”, e definindo se essas estratégias serão elaboradas internamente na organização ou de forma aberta, por meio de alianças e parcerias (COOPER; EDGETT, 2010).

As estratégias de ataque e entrada nas arenas podem ser: Estratégia de Inovador da Indústria, sendo a organização a primeira no mercado com novos produtos, maximizando o seu desempenho; Estratégia de Diferenciação, com base em produtos tecnologicamente sofisticados, de alta qualidade e que atendam às necessidades dos clientes, oferecendo um benefício único; Estratégia de Baixo Custo, com produtos pouco diferenciados e com baixa despesa em P&D, mas com preço competitivo, destinados a mercados conhecidos e existentes; e Estratégia de Imitação, em que a empresa busca ser um seguidor rápido na indústria, copiando e melhorando um produto concorrente, enfatizando algumas vantagens para os consumidores e buscando maximizar suas vendas (COOPER; EDGETT, 2009; COOPER; EDGETT, 2010; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

A última etapa corresponde à alocação dos recursos, ou seja, a decisão de quantos recursos serão aplicados em cada arena, conforme a prioridade estratégica estabelecida, de modo que os projetos de inovação são classificados e financiados por ordem de classificação e de maneira equilibrada, devendo os projetos com alto valor agregado serem priorizados. A gestão eficaz dos recursos ajuda a garantir o alinhamento estratégico entre o desenvolvimento de produto com os objetivos da empresa (COOPER; EDGETT, 2010).

A tomada de decisão da empresa sobre a estratégia de inovação envolve dois momentos principais: primeiro definir se a organização de fato deseja inovar e depois estabelecer como organizar a sua inovação. (CHEN; YUAN, 2007). Essa escolha é influenciada por vários fatores, tais como a indústria em que a empresa compete, a história passada e a presente estratégia da empresa, e os recursos (humanos e materiais) que a empresa atualmente possui (GILBERT, 1994).

Dessa forma, é insuficiente levar em consideração que as decisões empresariais ligadas à escolha da estratégia de inovação são norteadas apenas pela maximização do lucro, o que preceitua a teoria econômica neoclássica. Além disso, conceber que o lucro é a única motivação para a seleção de uma estratégia de inovação é um risco, em razão das incertezas vinculadas ao retorno financeiro sobre os investimentos de projetos de inovação (FREEMAN; SOETE, 2008; TOLDO; NETO; RODRIGUES, 2007).

Por isso, para explicar as escolhas das empresas em relação a projetos de inovação, uma possível abordagem é conhecer as várias estratégias de inovação à disposição das empresas (FREEMAN; SOETE, 2008). Nesse sentido, diversos autores descrevem tipos de estratégias de inovação, cada qual focada em diferentes fatores que buscam determinar o comportamento das organizações que as utilizam. Esses tipos estão descritos no Quadro 7. Para sua construção, após identificar quais eram os tipos de estratégia de inovação mais comumente referenciados pela literatura, foi feita uma sintetização das características que definem cada tipo. Adicionalmente, foi realizada uma comparação entre os tipos indicados pelos diferentes autores, a fim de verificar se uma mesma tipologia era abordada, ao mesmo tempo, por eles, de modo a agrupar as características das tipologias definidas por esses autores.

Quadro 7 - Tipologias de Estratégia de Inovação

AUTORES	TIPOS DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
Freeman, Soete, (2008)	<p>Ofensiva Tem por objetivo alcançar a liderança tecnológica e de mercado, por meio da antecipação aos concorrentes na introdução de novos produtos e no aproveitamento de novas oportunidades. Apoia-se na ciência e tecnologia disponível, em intenso P&D interno e na capacidade da empresa em articular velhos e novos conhecimentos (capacidade de absorção). Necessitam de pessoas que sejam cientificamente treinadas em todas as áreas da organização.</p> <p>Defensiva A empresa não deseja ser a primeira no mercado, mas sim aproveitar os mercados abertos por esta e acompanhar as mudanças no ambiente, mas sem incidir nos riscos de ser a empresa líder, lucrando com seus erros. Não implica na ausência de P&D, uma vez que é necessária para a organização ser capaz de alcançar ou ultrapassar o nível estabelecido pela primeira inovadora, incorporando alguns avanços técnicos que diferenciem seus produtos, a um menor custo. Um pretendente a inovador ofensivo pode se tornar defensivo, involuntariamente, caso seja</p>

		ultrapassado por um competidor ofensivo mais bem sucedido.
	Imitativa	Apenas acompanha as pioneiras de mercado, bastando para tal empresa observar de trás as líderes das tecnologias estabelecidas, oferecendo ao mercado cópias imitativas dos produtos introduzidos por estas, a um baixo custo. Precisam de uma boa P&D adaptativa e de menores custos unitários de produção. As informações têm um papel fundamental para a seleção dos produtos a serem imitados, bem como das empresas das quais se podem adquirir <i>know-how</i> .
	Dependente	São subordinadas a outras empresas mais fortes, e por esta razão não iniciam projetos de produtos e não possuem P&D. Atribui a seus clientes e a matriz o fornecimento das especificações técnicas para iniciar as mudanças em seus produtos.
	Tradicional	As empresas estão inseridas em um mercado que não exige mudanças, além da concorrência não demandar que isso aconteça, aproximando-se do modelo de concorrência perfeita. As inovações pouco ocorrem ou até mesmo não ocorrem, estando as tecnologias dessas empresas apoiadas mais nas habilidades técnicas de seu pessoal e menos em recursos científicos.
	Oportunista	Consiste na identificação de oportunidade em um mercado em rápida mudança para o fornecimento de produtos ou serviços de que os consumidores em um nicho próspero necessitam, mas que ainda não foram abrangidos pelo mercado.
Morgan e Berthon (2008); He e Wong (2004)	Explorativa	Fundamenta-se na aprendizagem produtiva e na identificação e experimentação de novas alternativas de práticas e técnicas organizacionais, na busca de conhecimentos inexistentes na empresa, envolvendo maiores riscos. É uma oportunidade de inovação encontrada para satisfazer uma necessidade latente do mercado, visando a introdução de novos domínios de mercado do produto.
Morgan e Berthon (2008); He e Wong (2004)	Exploitativa	Está relacionada com o refinamento dos conhecimentos e da aprendizagem existentes na organização, resultando em ajustes e aperfeiçoamento das práticas tecnológicas da empresa. É direcionada para cumprir uma preconcebida necessidade do cliente, com o intuito de melhorar as posições no mercado de produtos existentes.
Lynn e Akgun (1998)	Baseada no Processo	Foca as fases do processo de desenvolvimento de novos produtos, determinando que o adequado acompanhamento de cada fase seja um fator crítico para o sucesso da inovação.
Lynn e Akgun (1998)	Baseada na Velocidade	Determina que a velocidade de chegada ao mercado seja essencial para o sucesso do novo produto. Para tanto, é necessário simplificar o desenvolvimento, eliminar os atrasos (<i>Just-in-time</i>), eliminar etapas desnecessárias, acelerar operações e processamento paralelo.
Lynn e Akgun (1998)	Baseada na Aprendizagem	O sucesso do desenvolvimento de novos produtos é fortalecido pela capacidade da empresa em criar, armazenar e recuperar a aprendizagem por meio de várias novas equipes de desenvolvimento de produtos. Inclui gravação de informações, análise das informações coletadas, arquivamento e sistemas de armazenamento de informação, clareza e estabilidade de visão, apoio à gestão e revisão do produto passado.
Lynn e Akgun (1998)	Baseada no Mercado	É orientada para o cliente. Implica saber o que os clientes precisam e querem e, em seguida, atender a essas demandas, de modo que a comunicação com os clientes é essencial.
Lynn e Akgun (1998)	Baseada na Tecnologia	As ideias de inovação normalmente se originam nos departamentos de P & D ou grupos de engenharia, com base no pressuposto de que os clientes podem não ser capazes de articular ou valorizar certos aspectos ou características de um produto novo, quando os benefícios são muito novos e diferentes dos produtos tradicionais.
Bowonder et al. (2010)	Dimensão Estímulo ao Cliente	Oferta de Plataforma Tem como foco um conjunto de produtos baseados nas necessidades dos clientes ou em segmentos de mercados diferentes que compartilham tecnologia em comum, mas que ao mesmo tempo inclui personalização. São

	planejadas para oferecer simultaneamente semelhança e diferenciação.
	<p>Co-criação Envolve a criação de valor por meio do trabalho em conjunto com o consumidor e com a compreensão dos clientes para gerar maior satisfação.</p>
	<p>Redução do Tempo de Ciclo Implica a redução do tempo para que o produto chegue ao mercado, utilizando a velocidade das inovações para ultrapassar a concorrência.</p>
	<p>Aumento de Valor da Marca Redefinir dos limites da marca por meio da inovação, entregando novos elementos para os interesses dos clientes.</p>
Dimensão Liderança Competitiva	<p>Alavancagem Tecnológica Criar valor e capturar valor para aproveitar novas oportunidades de mercado. Envolve a aplicação de tecnologia para desenvolver produtos, serviços ou recursos superior e assim dominar a concorrência.</p>
	<p>Verificação do Futuro Proteção contra obsolescência tecnológica. Assim, as empresas criam várias opções tecnológicas, ao invés de investir em apenas uma fonte de tecnologia, principalmente em ambientes de incerteza.</p>
	<p>Desenvolvimento Enxuto Envolve a redução de requisitos de recursos, diminuindo o desperdício e eliminando resíduos.</p>
	<p>Parcerias Trata-se de estabelecer relação de colaboração para o compartilhamento e complementação de capacidades, recursos e riscos.</p>
Dimensão Enriquecimento de Portfólio	<p>Mutação da Inovação Refere-se à mutação da tecnologia. Os produtos ou tecnologias são modificados ou adaptados para atender às novas exigências e ampliar o portfólio, tendo como benefício a capacidade de reciclar conhecimentos, ganhando assim de economias de escala.</p>
	<p>Destrução Criadora Descreve o impacto econômico da mudança tecnológica. Envolve a retirada rápida de produtos antigos e sua substituição imediata com novos produtos, surpreendendo o mercado com a ação inovativa e aumentando o portfólio. O sucesso da destruição criativa depende da escolha criteriosa de inovações que podem alimentar o crescimento futuro.</p>
	<p>Segmentação do Mercado Identificar novos segmentos de mercado que representem oportunidade de crescimento e obtenção de vantagem competitiva.</p>
	<p>Aquisição Envolve a obtenção de uma tecnologia, produto ou marca externamente à organização.</p>

Fonte: Elaboração Própria (2015)

É possível perceber que distintas perspectivas são norteadoras das tipologias de estratégia de inovação propostas pelos autores referenciados no Quadro 7. A primeira perspectiva é baseada no comportamento adotado pelas organizações, determinando o modo como atuam no mercado (SANCHES; MACHADO, 2014), podendo ser de maneira: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista (FREEMAN; SOETE, 2008).

Uma segunda perspectiva é a da aprendizagem, ou seja, a forma em que as empresas se apoiam na aprendizagem para a consecução de sua estratégia de inovação (SANCHES; MACHADO, 2014). Essa perspectiva refere aos tipos *explorative* e *exploitative* (MORGAN; BERTHON, 2008; HE; WONG, 2004). Outra perspectiva baseia-se

na incerteza, ou seja, diz respeito a como a empresa determina a sua concentração de esforços diante de um contexto de incerteza (LYNN; AKGÜN, 1998), que pode ser por meio: da aprendizagem organizacional, da velocidade, dos processos, da tecnologia, do mercado e da quantificação do desempenho da inovação.

A última perspectiva utilizada na determinação das tipologias é a que envolve os objetivos dos negócios. Nessa perspectiva, três dimensões são levadas em consideração para o estabelecimento de estratégias de inovação: 1) Estímulo ao cliente ao oferecer diferentes propostas de valor, abrangendo as estratégias do tipo ofertas de plataforma, co-criação, redução do tempo de ciclo e aumento de valor da marca; 2) Liderança competitiva, por meio das estratégias de inovação do tipo alavancagem tecnológica, esforços futuros, desenvolvimento enxuto e parcerias; 3) Enriquecimento de portfólio, envolvendo as estratégias do tipo mutação da inovação, destruição criativa, segmentação de mercado e aquisição (BOWONDER *et al.*, 2010).

Existe uma infinita graduação entre os tipos de estratégia de inovação, principalmente pelo fato de que a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de sua capacidade para mudar e se adaptar ao ambiente competitivo em que se inserem, e de mudá-lo também. Consequentemente, as estratégias de inovação das empresas estão igualmente em constante modificação, onde a direção estratégica depende da sua história, dos seus recursos, das atitudes da administração e, inclusive, da sorte (FREEMAN; SOETE, 2008).

Na adoção de um tipo de estratégia de inovação, cabe ao empresário decidir como e em que medida utilizar P&D interno, contratar e reter capital humano, desenvolver alianças com empresas inovadoras ou adquirir inovações por meio de aquisições, a fim de melhorar o desempenho dessas estratégias (ROTHAERMEL; HESS, 2010). É importante destacar que empregar mais investimentos em P&D não garante que haja um melhor desempenho no desenvolvimento e comercialização de novos produtos que venham a gerar um significativo retorno financeiro para a empresa (ARTZ; NORMAN; HATFIELD; CARDINAL, 2010; RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Combinar estas práticas na utilização de uma estratégia de inovação é desejável para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que essa combinação pode aumentar significativamente a complexidade inerente ao processo de inovação. Entretanto, em alguns casos, buscar múltiplas estratégias de inovação, simultaneamente, pode reduzir a eficácia dos investimentos da empresa, pois os recursos e as capacidades necessários para impulsionar uma inovação podem ser os mesmos que são fundamentais para a execução de outra inovação.

Dessa forma, é essencial que os empresários sejam capazes de ir além da análise dos pontos fortes e fracos de cada procedimento de inovação, entendendo e prevendo, também, os efeitos da interação entre as estratégias de inovação (ROTHAERMEL; HESS, 2010).

Uma estratégia de inovação liga o processo de desenvolvimento de um novo produto aos objetivos da empresa, e fornece o foco para a geração de ideias centradas em requisitos específicos para atender as necessidades de determinados mercados, principalmente aqueles que oferecem melhores oportunidades (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER; EDGETT, 2009).

Como há uma relação mútua entre a escolha de inovação, a estratégia da organização, a forma como os seus recursos produtivos serão implantados e o estado de desenvolvimento do processo competitivo, o planejamento estratégico, o gerenciamento estratégico do portfólio de produtos e a tomada de decisão estratégica sobre inovação em produtos devem ocorrer quase que simultaneamente na organização (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013).

Para tanto, uma comunicação eficaz se faz necessária, com o intuito de articular as atividades envolvidas do nível estratégico da empresa até o nível operacional. Além disso, outros fatores funcionam como facilitadores (ou habilitadores) do processo de inovação, tais como: o comportamento da liderança; as competências, a motivação e a criatividade da equipe de desenvolvimento; a disponibilidade de recursos; e a tecnologia disponível (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013). Sobre esse assunto, habilitadores da inovação, é que a seção seguinte versará.

2.4 Habilitadores da Inovação

Diferentes tipos de inovação requerem diferentes tipos de ambientes organizacionais, configurações de recursos e habilidades gerenciais (ABERNATHY; CLARK, 1985). Nessa perspectiva, diversos fatores influenciam a gestão da inovação, sendo crucial identificar e entender quais elementos devem ser geridos nesse processo (ALSAATY; HARRIS, 2009; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; MACHADO, 2004).

Tais fatores podem funcionar como facilitadores, estimulando a implementação de novas ideias e práticas, ou como dificultadores, pondo barreiras ou atrasando o sucesso da inovação (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; BARBIERI, 2003; BRESSAN, 2013).

É importante ressaltar que componentes considerados cruciais ao processo de inovação têm natureza dinâmica, podendo agir tanto como estímulo, quanto como barreiras à

inovação, dependendo da estratégia de gestão adotada em todos os níveis (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013). Dessa forma, aspectos que ora favorecem a implementação de inovações podem tornar-se dificultadores, e o mesmo pode ocorrer em sentido inverso, devido à evolução da trajetória da organização ou às alterações das condições externas (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Os fatores facilitadores e dificultadores não agem isoladamente, mas sim interagem mutuamente, determinando a implementação ou não das ideias inovativas (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; SOUSA, 2006). Entretanto, sendo as novas ideias postas em prática ou não, o resultado positivo consiste na aprendizagem organizacional, ou seja, na capacidade de refletir e aprender sobre todo o processo para capturar conhecimento relevante a partir da experiência (BESSERT, 2003; TIDD; BESSERT, 2009; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Esse conhecimento pode vir a realimentar o processo de inovação, de modo a influenciar como novas ideias e práticas virão a ser geradas e implementadas na organização (SOUSA, 2006).

Ao analisar quais fatores constituem-se como facilitadores ou como dificultadores do processo de inovação, é possível identificar que a classificação frequentemente utilizada abrange a diferenciação entre facilitadores e dificultadores internos e externos à organização (CARAYANNIS, GONZALES, 2003; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; BRESSAN, 2013; BARBIERI, 2003; ALSAATY; HARRIS, 2009; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Um instrumento bastante aplicado em diversas pesquisas, inclusive nacionais, com vinte e nove dimensões relativas aos fatores facilitadores e dificultadores internos e externos do processo de inovação de uma organização é o *Minnesota Innovation Survey* (MIS). Essa metodologia, desenvolvida a partir dos estudos do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP), e que faz parte do *Strategic Management Research Program*, da Universidade de Minnesota, contempla as inovações de qualquer empresa, seja qual for o setor industrial, tomando como proposição a ideia de que há certos elementos gerenciais recorrentes em qualquer empresa inovadora, independentemente do setor em que atua e de outros fatores externos (BARBIERI, 2003).

Os aspectos centrais que nortearam o MIS são: ideias, pessoas, transações, resultado e contexto. Nessa perspectiva, o processo de inovação consiste em motivar e coordenar as pessoas, a fim de que essas desenvolvam e implementem novas ideias, engajando-se em transações com os outros e fazendo as adaptações necessárias para atingir os resultados desejados, dentro de um contexto organizacional e institucional em mudança (VAN

DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000; MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2004; BARZOTTO et. al., 2009).

Entretanto, Sousa (2006) lembra que um modelo aplicável universalmente é inviável, uma vez que a implementação de inovações depende de circunstâncias específicas a cada organização, incluindo as próprias diferenças setoriais e geográficas.

Outro significativo estudo voltado a identificar como as empresas inovadoras inovam é o *Innovation Premium*, desenvolvido a partir de uma pesquisa global com quase 700 empresas de 10 setores de atividades, em diferentes regiões dos EUA, Canadá, América Latina, Europa e Ásia-Pacífico, publicado em 1999 por Ronald S. Jonash e Tom Sommerlatte, ambos executivos da Arthur D. Little (MACHADO, 2004; BARBIERI, 2003).

Entre as conclusões desta pesquisa está a constatação de seis fatores cruciais para o sucesso da inovação: apoio e compromisso explícito da alta administração, direção de tecnologia executado com eficiência, líderes e gerentes qualificados, departamentos de marketing e de tecnologia em sintonia, processo de inovação harmonioso e impulsionado pelo valor, visão e processo de geração de ideias (BARBIERI, 2003).

No Brasil, o Fórum de Inovação da Escola de Administração e Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (Fórum de Inovação FGV/EAESP), elaborou uma metodologia com o objetivo de investigar facilitadores e inibidores do ambiente de inovação, utilizando como referência as metodologias MIS e *Innovation Premium*. A motivação para o desenvolvimento da pesquisa foi a verificação de que os estudos de inovação, em linhas gerais, vinham de outros países, havendo a necessidade de ter no estudo da inovação um direcionador estratégico para o país (MACHADO, 2004; BARBIERI, 2003).

O Fórum de Inovação FGV/EAESP concluiu que em uma organização inovadora a liderança deve proporcionar um meio inovador interno que estimule e dê suporte às pessoas para que essas de fato conduzam o processo de inovação, o qual deve atingir os resultados esperados pela organização, permitindo o aperfeiçoamento da mesma em todos os seus aspectos, o que realimenta o processo e a obtenção de novos resultados (VALADARES, 2008).

Com base na literatura, foi possível identificar nove fatores externos à organização e 45 fatores internos que influenciam a implementação de inovação nas organizações. Deve-se esclarecer que os fatores facilitadores do processo de inovação correspondem a aspectos que habilitam as empresas a inovar.

Nesse sentido, os habilitadores originados no meio externo à organização estão apresentados no Quadro 8. A descrição da maneira como esse quadro foi construído encontra-se nos procedimentos metodológicos, capítulo três, desta pesquisa.

Quadro 8 - Habilitadores externos da inovação

HABILITADORES EXTERNOS	AUTOR (ES)
Fornecedores	Carayannis e Gonzales (2003)
Proteção aos Direitos de Propriedade Intelectual	Carayannis e Gonzales (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante, (2011)
Concorrência	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Estrutura de Mercado	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2003)
Economia	Carayannis e Gonzales (2003)
Clientes	Carayannis e Gonzales (2003)
Políticas/Incentivos do Governo	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Vem, Angle e Poole (2000); Carvalho, Reis e Cavalcante, (2011); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2003)
Oportunidade Tecnológica	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2003); Vasconcellos e Parolin (2006)
Normas Sociais e Culturais	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2003)

Fonte: Elaboração Própria (2015)

De acordo com o Quadro 8, interagir e manter um bom relacionamento com os fornecedores pode habilitar as empresas a inovarem na medida em que estes podem conceder informações necessárias à elaboração de inovações. É também uma forma de se alcançar menores custos e de diminuir os riscos e o tempo de desenvolvimento das inovações (CARAYANNIS; GONZALES, 2003).

A defesa da propriedade intelectual é considerada um habilitador externo da inovação, já que proteger as ideias da empresa por meio de patentes ou direitos autorais confere a ela exclusividade de exploração mercadológica da inovação, além de ser uma forma de a empresa enfatizar que valoriza o esforço financeiro e intelectual utilizado para a elaboração de novos produtos (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A direção seguida pela estrutura de mercado existente, sua composição (quantidade de concorrentes, tipos de clientes, características dos bens ofertados), a forma

como está organizada e as tendências de mudança podem ser importantes impulsionadores da inovação, no sentido de conduzir a empresa no melhor caminho a ser seguido em sua atividade inovativa para alcançar vantagens competitivas decorrentes da inovação (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003).

Da mesma forma, entender como a concorrência atua e como exerce pressão sob as demais organizações, tendo a inovação como estratégia, contribui para que a empresa possa se antecipar às demandas e necessidades dos clientes. A existência de um ambiente econômico estável também favorece a atuação inovativa das empresas (CARAYANNIS; GONZALES, 2003).

Os clientes são considerados habilitadores externos da inovação por representarem uma fonte de ideias para direcionar os esforços inovativos da empresa, ou seja, eles podem colaborar para que as empresas saibam como e o que fazer em relação ao desenvolvimento de inovações, favorecendo, assim, a aceitação de novos produtos por parte destes (CARAYANNIS; GONZALES, 2003).

O acompanhamento e a identificação de oportunidades tecnológicas se fazem necessários para que a empresa não fique restrita a utilização de tecnologia ultrapassada. Por isso, estar preparada para reconhecer e fazer uso de tecnologias consideradas estratégicas por anteceder o futuro competitivo é importante para habilitar o processo inovativo (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003;

Ter o apoio e/ou participar de políticas/incentivos do governo pode favorecer as empresas a inovar, no sentido de adquirir conhecimentos, estabelecer parcerias, obter concessões fiscais e investimentos financeiros, entre outros benefícios (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; MONTEIRO; MACHADO, 2013; BARBIERI, 2003).

E, por fim, entender quais são as normas sociais e culturais vigentes e comuns a determinados grupos de consumidores habilita as empresas a criar e divulgar produtos que sejam adequados a esses requisitos e atendam às suas expectativas e necessidades (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003).

Já os habilitadores internos da inovação e que podem ser controlados pela organização, estão relacionados no Quadro 9, divididos em quatro categorias: ambiente

organizacional, elemento humano, recursos e aspectos gerenciais. Da mesma forma que o Quadro 8, a descrição da construção do Quadro 9 encontra-se no capítulo três desta pesquisa.

Quadro 9 - Habilitadores internos da inovação

CATEGORIAS	HABILITADORES INTERNOS	AUTOR (ES)
Ambiente Organizacional	Flexibilidade	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
	Relações de confiança	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
	Estrutura Organizacional	Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2003); Bressan (2013)
	Cultura Organizacional	Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
	Clima inovador	Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Padronização de regras e procedimentos (rotinas organizacionais)	Van de Ven, Angle e Poole (2000); Sousa e Bruno-Faria (2013)
Elemento Humano	Valorização da iniciativa dos empregados	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
	Aceitação de novas ideias	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
	Aproveitamento de experiências	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
	Capacitação e treinamento	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Disposição / vocação para inovar	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Bressan (2013)
	Política de remuneração e recompensas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2003); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Motivação	Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2003)
	Criatividade	Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Liberdade para expressar novas ideias	Carayannis e Gonzalez (2003); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Confiança no êxito da inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)

Recursos	Localização	Monteiro e Machado (2013)
	Consultorias externas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Barbieri (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Parcerias com pessoas e organizações diversas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Alocação de recursos necessários	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Investimento em tecnologia	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013)
	Diversidade de competências	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013)
	Levantamento de informações	Sousa e Bruno-Faria (2013); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
	Diagnóstico organizacional	Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Investimento em P & D	Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Escassez de recursos	Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Aspectos Gerenciais	Acumulação anterior de conhecimentos	Barbieri (2003)
	Tempo dedicado à inovação	Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Estímulo à participação	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
	Gestão do conhecimento	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
	Gerente como fomentador de ideias	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2003); Bressan (2013)
	Trabalho em equipe	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Carayannis e Gonzalez (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Aprendizagem contínua	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Alinhamento estratégico	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
	Metas claras em relação à inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
	Inovação como meta organizacional	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)

	Cooperação entre as áreas da organização	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Resolução de conflitos decorrentes da inovação	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2003); Carayannis e Gonzalez (2003)
	Tolerância ao erro	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Assumir desafios e riscos	Leite, Dutra e Antunes (2006); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
	Clareza na comunicação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2003); Carayannis e Gonzalez (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Liderança	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
	Apoio e compromisso explícito da alta administração e das gerências	Sousa e Bruno-Faria (2013); Barbieri (2003); Bressan (2013)
	Delegação de autoridade e autonomia para os funcionários	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Em relação ao Quadro 9, cabe destacar que as quatro categorias de habilitadores internos que impulsionam a inovação nas organizações não definem que cada habilitador disposto em uma determinada categoria tenha uma ação isolada de outro habilitador incluso em uma categoria diferente. Ao invés disso, o que se tem é uma influência mútua entre os habilitadores pertencentes às categorias, uma vez que a ação de um habilitador pode ser decorrente da ação de outro ou servir como suporte para a ação de outro.

Assim sendo, com base no Quadro 9, nota-se que para inovar um dos habilitadores internos que as organizações devem incentivar e gerir é a criatividade. Gerar novas e boas ideias é essencial para o processo de inovação (CARAYANNIS; GONZALES, 2003).

Quanto maior a criatividade, mais as inovações tenderão vir a ser convertidas em vantagens estratégicas (PINHEIRO; PINHEIRO, 2006). Schumpeter já mencionava isso ao

pensar na destruição criativa para a dinâmica da economia e da competitividade baseada na inovação (COSTA, 2012).

A inovação requer criatividade que, por sua vez, deve fazer parte da cultura organizacional (SILVA FILHO, 2010). Levando em consideração que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que compõem uma empresa (LACERDA; SILVA, 2014), a cultura organizacional é relevante para o desenvolvimento de um comportamento inovador, tendo em vista que ela pode criar o compromisso entre os membros de uma organização em termos de acreditar e aceitar a inovação como um valor e uma norma predominante na mesma (LACERDA; SILVA, 2014; NARANJO-VALENCIA, JIMENEZ, VALE, 2011; HARTMANN, 2006; BESSANT, 2003; MCLEAN, 2005).

As condições ambientais da organização devem ser favoráveis para a manutenção de uma cultura e de um clima propício à inovação (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Essas condições incluem o estabelecimento dos objetivos e metas dos projetos inovativos de forma clara e desafiadora, a padronização de regras e tarefas necessárias ao desenvolvimento da inovação, a disponibilidade de recursos e meios necessários à condução dos trabalhos (abrangendo a determinação da estrutura organizacional mais adequada para a implantação eficaz das estratégias de inovação escolhidas), definição de prazos coerentes, e autonomia dos funcionários para decidir como trabalhar para o alcance das metas de inovação. A sustentação dessas condições em um clima de segurança e confiança mútuas possibilita o aceleramento dos *insights* individuais e coletivos de forma contínua e duradoura (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BRESSAN, 2013; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Para que os *insights* criativos aconteçam, é essencial também o aproveitamento das experiências dos indivíduos e a utilização de instrumentos que possibilitem a gestão do conhecimento (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006). Contar com pessoas dispostas a inovar, e com experiências, conhecimentos, habilidades e competências diferentes é fundamental para o surgimento de inovações (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013). Nesse contexto, a capacitação e o treinamento dos recursos humanos também são relevantes, pois deixa as pessoas preparadas para a execução dos projetos de inovação e reforça o compromisso destas com os objetivos da organização (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006).

A valorização da iniciativa dos empregados é outro fator que favorece o sucesso de inovações. Assim, as pessoas na organização devem ser consideradas como parcerias no trabalho, nas quais as empresas devem investir e reconhecer a sua proatividade, proporcionando um ambiente que permita a elas liberdade para expressar novas ideias, o que

gera uma maior confiança no êxito da inovação (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Esse reconhecimento deve incluir o uso de uma política de remuneração e recompensas justa e adequada, baseada na competência e no desempenho das pessoas para reforçar iniciativas de inovação, mesmo quando não produzirem os resultados esperados, pois reconhecer o esforço ajuda o empregado a aprender com o ocorrido, denotando, ainda, a existência de uma administração tolerante ao erro e disposta a assumir riscos (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; BRESSAN, 2013), de modo que não se iniba a capacidade e a iniciativa dos funcionários de contribuir com novas ideias (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Além disso, a gerência deve estimular a participação dos funcionários, pois as pessoas sentem-se importantes e respeitadas quando são estimuladas a participar e suas idéias são consideradas com atenção (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006).

O papel do gerente como fomentador de ideias é essencial no sentido de promover e incentivar a aceitação da inovação e da experimentação de novas maneiras de se fazer as coisas por parte dos colaboradores, e de servir como uma ponte com os ideais da alta administração. Agindo assim, tanto o gerente quanto a alta administração tornam explícitos o seu compromisso com a inovação, podendo isso impactar na motivação e no desejo das pessoas em se engajarem em projetos de inovação, uma vez que o apoio gerencial indica a sua vontade para facilitar, estimular e institucionalizar o caráter de inovação na organização (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; BRESSAN, 2013).

A gestão da organização também deve promover o trabalho em equipes, multidisciplinares e auto-gerenciadas, de modo que todos trabalhem de forma sinérgica e embasados em uma visão compartilhada, em que seja possível a promoção da cooperação entre todas as áreas da organização, integrando e direcionando os esforços inovativos da mesma (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013). Além disso, o trabalho em equipes multidisciplinares e auto-gerenciadas favorece uma maior autonomia e flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo de inovação (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Outras ações ligadas à gerência da organização e que contribuem para a implementação de inovações bem sucedidas dizem respeito: ao estabelecimento do

alinhamento entre os objetivos em inovação com a estratégia organizacional (VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006); a designação da inovação como meta da organização, ou seja, como algo a ser perseguido constantemente pela empresa (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006); a indicação de que a aprendizagem contínua é uma tarefa prioritária para a organização (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000); ao controle e resolução de conflitos decorrentes da inovação, com o intuito de haver concordância e confiança no sucesso da inovação (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000); a fluidez na comunicação, como forma de fornecer aos colaboradores informações claras e atualizadas a respeito da inovação (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000); e a existência de uma liderança forte e ativa, capaz de promover um comportamento inovador (LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Em relação aos recursos, verifica-se que a organização além de investir em P & D e em tecnologia, deve também fazer uso de consultorias e firmar parcerias com pessoas e organizações diversas, aumentando, assim, sua base de conhecimentos e informações e melhorando o desempenho da inovação. O tempo é ainda um recurso importante que as organizações devem dispor para que cada um possa se dedicar a tarefa de inovar (BRESSAN, 2013; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

A acumulação anterior de conhecimentos também é algo significativo, pois aquilo que a empresa pode esperar fazer tecnologicamente no futuro é fortemente dependente pelo que ela foi capaz de realizar no passado (BARBIERI, 2003).

Outra tarefa necessária é o levantamento do diagnóstico organizacional, que consiste em identificar o número de pessoas e a quantidade de recursos empenhados em desenvolver a inovação (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). A própria escassez de recursos é tida como favorável a inovação, por proporcionar a competição por recursos financeiros e materiais e pela atenção da administração (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Estar localizado perto do cliente, a fim de identificar as necessidades destes, podendo, assim, perceber mais facilmente oportunidades de mercado, ou estar próximo a empresas relevantes do setor, é ainda um recurso essencial para favorecer as inovações (MONTEIRO; MACHADO, 2013).

Na literatura sobre inovação para a base da pirâmide, encontra-se a indicação de alguns habilitadores da implementação de inovações neste mercado. O Quadro 10 relaciona

esses fatores aos autores que os citam. A descrição da construção deste quadro também está no capítulo três desta pesquisa.

Quadro 10 - Habilitadores relacionados à inovação para a base da pirâmide

HABILITADORES	FUNDAMENTO	AUTORES
Parcerias Intersetoriais de Colaboração	Refere-se à necessidade das empresas firmarem parcerias com os setores privado, civil e público inerentes à base da pirâmide para a colaboração e co-criação de inovações para este mercado, envolvendo troca de conhecimentos e a combinação de objetivos econômicos e sociais da empresa com outras organizações que tenham fins lucrativos ou não. Além disso, o consumidor desse mercado é o principal parceiro que pode colaborar com a criação de inovações.	Prahalad e Hart (2002); Hart e Christensen (2002); Mutis e Ricart (2008); Ray e Ray (2011); Venn e Berg (2011); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Halme, Lindeman e Linna (2012); Nakata (2012); Nakata e Weidner (2012); Cholez <i>et. al</i> (2012); Lim, Han e Ito (2013); Pervez, Maritz e Waal (2013); Venn e Berg (2013)
Empreendedorismo / Inovação Social	Diz respeito ao fato dos empresários desempenharem o papel de agentes de mudança, desenvolvendo soluções para problemas sociais de forma mais eficaz, eficiente e sustentável, ao criar e sustentar valor primeiro para a sociedade como um todo, e não para particulares.	Pervez, Maritz e Waal (2013); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Hall <i>et. al</i> (2012); Venn e Berg (2013); Linna (2013); Ribeiro, Segatto e Coelho (2013); Rodrigues e Barbieri (2008)
Capacidades e Recursos	Este ambiente pode impor muitos desafios para empresas globais no intuito de responder às necessidades específicas destes mercados, tal como o de ter que romper com as práticas tradicionais que são voltadas para os mercados desenvolvidos e investir na construção ou reconfiguração de recursos e capacidades.	Ray e Ray (2011); Van den Waeyenberg e Hens (2012); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Lim, Han e Ito (2013); Silvestre e Silva Neto (2014)
Redução de Custos	Os consumidores em mercados da base da pirâmide são altamente sensíveis ao preço, exigindo produtos com qualidade, mas que dispensem itens supérfluos que levem a altos custos.	Ray e Ray (2011); Lim, Han e Ito (2013); Prahalad e Hart (2002); Prahalad (2012)
Criação de Conhecimento e Aprendizagem	Refere-se ao fato de criar uma base de conhecimento e aprendizagem sobre os mercados da base da pirâmide, a fim de conhecer e lidar corretamente com as características e restrições pertinentes a esse mercado, e de desenvolver inovações que satisfaçam as suas exigências e necessidades.	Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Lim, Han e Ito (2013); Aoyama e Parthasarathy (2013); Silvestre e Silva Neto (2014); Prahalad (2012)
Políticas Governamentais / Industriais	Corresponde à existência de apoio por parte do governo e da indústria local, no sentido de incentivar as inovações para a base da pirâmide.	Silvestre e Silva Neto (2014); Berg e Nakata (2013); Hall <i>et. al.</i> (2012); Cholez <i>et. al.</i> (2012); Ray e Ray (2011)
Enxergar a população	Deve-se reconhecer o segmento mais pobre	Pervez, Maritz e Waal (2013);

de baixa renda como produtor e fornecedor para o mercado formal	da população como empreendedores dedicados e criativos, com potencial de tornarem-se não só consumidores valiosos para as empresas, mas também provedores de soluções para os próprios problemas locais, e com potencialidade de se tornarem empresários em outros mercados.	Kahle, Dubiel, Ernst e Prabhu (2013)
Contexto Organizacional	Significa que certos elementos internos às organizações, como estruturas de incentivo e aversão a incertezas, podem contribuir para a implementação de inovações.	Halme, Lindeman e Linna (2012); Venn e Berg (2013)
Marketing	O ambiente de marketing é fundamental na adoção inovações no mercado da base da pirâmide. Aspectos desse ambiente, tais como meios de comunicação, podem gerar consciência e impulsionar as vendas de novos produtos.	Van den Waeyenberg e Hens (2008); Nakata e Weidner (2012)
4As	Corresponde a criação de quarto elementos: acessibilidade econômica (<i>affordability</i>), acesso (<i>acceptability</i>); disponibilidade (<i>availability</i>) e consciência (<i>awareness</i>).	Prahala (2012); Anderson e Billou (2007)

Fonte: Elaboração Própria (2015)

A finalidade de se estabelecer parcerias, principalmente com o consumidor, é a de conhecer e entender quais são as necessidades latentes desses consumidores, compreendendo também o ambiente em que estão inseridos, seus hábitos, as suas preferências, seus costumes e sua cultura, a fim de determinar como elaborar e implementar inovações com potencial de serem aceitas no mercado da base da pirâmide e que supram essas necessidades (SCHAFFER; PARKS; RAI, 2011). A criação de produtos em conjunto com os consumidores da base da pirâmide pressupõe que estes são igualmente importantes como solucionadores de problemas, além do fato de que tais parcerias proporcionam aquisição de conhecimento e confiança local (PRAHALAD, 2010).

Além disso, as organizações necessitam concentrar esforços na adoção dos chamados “4 As” (*awareness; acceptability; affordability; availability*), no sentido de: 1) criar consciência do produto e serviço, a fim de que os consumidores e os produtores da base da pirâmide saibam o que está em oferta e como usá-lo; 2) permitir o acesso, mesmo aos consumidores em locais remotos; 3) garantir que produto ou serviço seja acessível, em termos de custos, criando, inclusive, poder de compra para os consumidores neste mercado (a partir do fornecimento de crédito e/ou do aumento do potencial de ganhos destes); e 4) fazer com que os produtos e serviços ofertados, e o próprio marketing para a promoção destes, tenham a garantia de confiança de serem continuamente fornecidos (PRAHALAD, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; ANDERSON.; BILLOU, 2007).

Cada um destes pré-requisitos cria desafios únicos e o resultado positivo da atuação das empresas em mercados de baixa renda depende de que seja assumida e focalizada a superação das deficiências e restrições existentes nesses ambientes (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2012; PRAHALAD; HART, 2002).

No sentido de entender e ilustrar o processo de inovação na base da pirâmide, contemplando as restrições inerentes à aplicabilidade dos 4As, utiliza-se a metáfora da inovação na caixa de areia (*sand-box*). A caixa de areia figura os limites por meio dos quais as empresas têm de operar, sendo esses limites específicos da empresa, de seu segmento-alvo e do setor a que pertence. Já a areia, representa os elementos do negócio, tais como logística, especificação, intensidade de capital, fluxo de trabalho, projeto de produtos, entre outros, que formam as condições pelas quais as organizações podem desenvolver e experimentar diversas inovações (PRAHALAD, 2006; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012).

Dentro desses limites e condições, as empresas devem atender a algumas diretrizes gerais para o desenvolvimento de inovações, que são: 1) a inovação deve ser escalável, capaz de ser produzida, comercializada e utilizada em muitas localidades e circunstâncias; 2) deve ter uma redução de preço significativa, com base em uso de tecnologias modernas; 3) deve resultar em um produto com padrões internacionais de qualidade, segurança, sustentabilidade ecológica e estética; e 4) deve ser acessível para a base da pirâmide (PRAHALAD, 2006; PRAHALAD, 2010).

Sendo assim, levar em consideração aspectos peculiares aos mercados da base da pirâmide é essencial para que a empresa tenha uma estratégia de inovação bem sucedida e que contribua para o alcance de vantagem competitiva (LONDON; HART, 2004).

Estes aspectos se referem a: 1) necessidade de que as empresas compreendam o contexto social dos mercados emergentes, combinando suas tecnologias com intensos conhecimentos locais para oferecer produtos que além de atenderem às suas carências também sejam culturalmente aceitos. Para tanto, é fundamental o estabelecimento de parcerias, sobretudo com organizações sem fins lucrativos e grupos comunitários locais, uma vez que esses parceiros podem compartilhar conhecimentos sobre o contexto de tais mercados, além de proporcionar legitimidade local e acesso aos recursos de que a empresa precisa; 2) admitir a co-criação dos seus produtos, de modo que haja colaboração e construção participativa do produto destinado ao mercado de baixa renda, no sentido de baixo para cima, evitando o excesso de controle e proteção aos direitos de propriedade; e 3) fazer com que as ações de inovação das empresas tragam benefícios não só a elas mesmas, como também para a comunidade local, tendo em vista que cada vez mais é exigido resultados sociais e

ambientalmente responsáveis decorrente das atividades das empresas (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010; NAKATA, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002).

2.5 Reflexões Finais sobre a Fundamentação Teórica

Após evidenciar os aspectos teóricos relativos aos temas abordados nesta pesquisa, faz-se necessário uma reflexão sobre a forma como os assuntos inovação, inovação para a base da pirâmide, estratégias de inovação e habilitadores da inovação estão relacionados.

O primeiro tema discutido foi inovação. Inovar é a forma pela qual as empresas mudam o rendimento dos seus recursos, de modo a agregar mais valor ao seu negócio, ao mesmo tempo em que entregam mais valor e satisfação aos seus clientes e/ou a sociedade, aumentando o seu potencial de lucratividade e estabelecendo vantagem competitiva em relação à concorrência.

A inovação é discutida por diferentes autores (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; ALSAATY; HARRIS, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DOSI, 1988) como um processo que envolve, internamente, toda a organização, seus recursos, habilidades e conhecimentos, estando este processo apoiado nas rotinas organizacionais, e, externamente, o mercado e possíveis relacionamentos com agentes externos para obtenção e/ou troca de conhecimentos, informações e tecnologias, o que se configura como inovação aberta.

Entre os diversos tipos de inovação identificados, a inovação em produtos foi selecionada para ser desenvolvida nessa pesquisa. O estudo da inovação em produtos já se encontra consolidado na literatura, fato propício para que haja um melhor entendimento de como esse tipo de inovação ocorre nos mercados de baixa renda, principalmente levando em consideração que ainda não há uma maturidade literária sobre o relacionamento entre inovação em produtos e inovação para a base da pirâmide.

É necessário destacar que a existência de diversas classificações quanto aos tipos de inovação dificulta uma identificação precisa, ou seja, até que ponto a inovação implementada por uma empresa apresenta características de um tipo e não de outro. Assim, por exemplo, uma inovação de produto pode ser o resultado de uma inovação de processos.

Diante deste entendimento, e tendo em vista a falta de maturidade literária sobre a relação entre os diferentes tipos de inovação para atender aos consumidores da base da pirâmide, a primeira proposição a ser testada nesta pesquisa será:

Proposição 1: As inovações em produtos desenvolvidas para os consumidores da base da pirâmide ocorrem simultaneamente com outros tipos de inovação.

Conforme verificado na literatura, existe uma evolução do entendimento da motivação que faz com que a inovação em produtos surja. Inicialmente ela foi considerada como fruto do desenvolvimento tecnológico e científico, passando para a percepção das necessidades dos clientes e dos mercados, até se compreender que a inovação em produtos envolve tanto tecnologia quanto a captação dessas necessidades. Dessa forma, a inovação em produtos representa não só o que a empresa pode tecnologicamente oferecer ao mercado, mas, também, como ela pode atender às diferentes necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades de mercado.

Nesse sentido, há uma convergência com o que é explicado por London e Hart (2004), Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010), uma vez que esses autores explicam que as inovações para a base da pirâmide devem possuir atributos específicos que refletem a compreensão das necessidades e características socioeconômicas dos consumidores de baixa renda.

Em algumas obras (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2011) identificam-se modelos de como estruturar e gerenciar o desenvolvimento de novos produtos, sendo aplicados de maneira diferente em cada organização. Esses modelos, cujas etapas que os compõem podem ser executadas de maneira sequencial ou sobreposta, refletem a importância de que o processo de inovação em produtos seja uma atividade devidamente planejada para que não se desperdice tempo e recursos da empresa, e para que esta inovação não se distancie da sua estratégia competitiva, minimizando, assim, as chances de insucesso do novo produto no mercado.

Alguns estudos (NEVES, 2013; BHUIYAN, 2011; PAGE, 1993; QUAGGIO; 2007; AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; 2006) destacam que o modelo sequencial, descrito por Booz, Allen e Hamilton (1982), foi o pioneiro nos estudos sobre o desenvolvimento de novos produtos, sendo o mais reconhecido e utilizado. Dessa forma, a segunda proposição que este estudo irá testar é:

Proposição 2: As empresas atuantes no mercado da base da pirâmide utilizam o modelo sequencial de estruturação e gerenciamento do desenvolvimento de seus novos produtos, descrito por Booz, Allen e Hamilton (1982).

Além dos modelos para o desenvolvimento e gerenciamento de novos produtos, a literatura, por meio dos autores Cooper e Kleinschmidt (2011), e Cooper (1994), também indica fatores presentes no ambiente interno e externo à organização que determinam o sucesso de um novo produto, e, ainda, alguns elementos organizacionais que conduzem o desempenho de uma estratégia de inovação em produtos, onde tais elementos compõem o Diamante da Inovação.

Em relação aos fatores determinantes para o sucesso de um novo produto, descritos por Cooper e Kleinschmidt (2011), e Cooper (1994), dois deles, sinergia de marketing e atratividade do mercado, relacionando-se com os habilitadores da inovação: marketing, explicado por Van den Waeyenberg e Hens (2008), e Nakata e Weidner (2012), em que se determina que as atividades relativas a comunicar aos clientes sobre os produtos da empresa é fundamental para criar consciência e impulsionar as vendas; e estrutura de mercado, esclarecido por Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000) , e Barbieri (2003), de modo que se faz necessário que a sua composição, em termos de se ter poucos concorrentes e ao tipo de produto ofertado por estes, apresente condições favoráveis para que a empresa se explore o mercado.

Outro ponto de convergência está entre o modelo de Diamante da Inovação, apresentado por Cooper e Edgett (2009), e alguns elementos das categorias de habilitadores internos da inovação em geral: ambiente organizacional, aspectos gerenciais e recursos.

A inovação para a base da pirâmide, por sua vez, requer o cumprimento de alguns requisitos (como a criação de infraestrutura comercial, e oferecimento de produtos que possuam qualidade a um baixo custo) para que o novo produto seja adequado a realidade e a expectativa dos consumidores das classes sociais C, D e E, ou o mesmo produto não terá utilidade e/ou valor para tal público consumidor. Assim, as empresas precisam ajustar suas estratégias para inovar no mercado da base da pirâmide, conforme propõem Prahalad e Hart (2002).

O autor mais influente sobre o assunto, Prahalad, indica em sua obra do ano de 2010, doze princípios fundamentais de uma inovação para a base da pirâmide. Muitos desses princípios se encontram em consonância com o que é colocado na literatura como característico de uma nova abordagem de inovação, denominada inovação frugal, conforme

definida por Tiwari, Kalogerakis e Herstat (2014). Tais princípios descritos por Prahalad (2010) e que convergem com as características da inovação frugal são: interface de uso, soluções escaláveis, redução da intensidade de recursos, simplicidade no uso do produto, os quais devem funcionar em ambientes hostis, e desempenho de preço.

Deve-se mencionar o fato de que um dos princípios fundamentais para uma inovação para a base da pirâmide, a de interface de uso, explicada por Prahalad (2010), tem o mesmo significado que o habilitador da inovação: normas culturais e sócias, esclarecida por Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), e Barbieri (2003). Isso porque nos dois casos entende-se que seja essencial para o sucesso de uma inovação que se compreenda os aspectos sócio-culturais dos consumidores de baixa renda para poder melhor atendê-los.

Nesse sentido, diferentemente do processo padrão de inovação, predominantemente praticado em mercados mais desenvolvidos, a inovação frugal proporciona soluções funcionais com a utilização de poucos recursos para muitas pessoas que têm poucos meios de adquirir ou utilizar produtos e serviços essenciais às suas necessidades.

A inovação frugal e a inovação para a base da pirâmide apresentam também relação com a noção de tecnologias disruptivas, especialmente a do tipo novo mercado, explicada por Christensen (2012), e Hart e Christensen (2002), pois por meio da inovação de ruptura de novo mercado as empresas comercializam produtos com atributos que geralmente clientes novos ou pouco atraentes valorizam: mais baratos, menores, mais simples e mais convenientes de usar.

A inovação disruptiva, a exemplo da inovação frugal, portanto, é uma alternativa estratégica para o alcance de novos mercados que as empresas normalmente ignoram ou evitam, tal qual o mercado da base da pirâmide, proporcionando crescimento e vantagem competitiva para o negócio.

Consequentemente, a proximidade entre esses três conceitos faz com que haja a necessidade de se investigar se a inovação voltada para o mercado da base da pirâmide brasileira também apresenta características da inovação frugal e/ou da inovação disruptiva. Nesse sentido, estabelecem-se a terceira e a quarta proposições a serem testadas nesta pesquisa:

Proposição 3: A inovação direcionada para a base da pirâmide brasileira é também uma inovação frugal.

Proposição 4: A inovação direcionada para a base da pirâmide brasileira é também uma inovação disruptiva.

Ao inovar, inclusive para a base da pirâmide, as empresas precisam estabelecer o melhor caminho para elaborar e implementar a inovação desejada, determinando qual será o seu posicionamento frente aos concorrentes e aos consumidores, e quais recursos serão envolvidos nesse processo, alinhando os propósitos de inovação aos objetivos gerais da organização.

A definição da maneira pela qual a empresa conduz o seu processo inovativo ocorre por meio da sua estratégia de inovação. Ela pode estar baseada em diferentes tipos, os quais se apresentam na literatura sob diferentes perspectivas: a forma de atuação da empresa no mercado, a maneira em que a mesma utiliza a aprendizagem na efetivação da estratégia de inovação, o foco da concentração de esforços, e a definição dos objetivos do negócio. Destarte, dentro de cada perspectiva, uma empresa pode assumir um comportamento inovativo que esteja de acordo com mais de um tipo de estratégia de inovação. Assim, é possível estabelecer a quinta proposição que será testada na pesquisa:

Proposição 5: Ao implementar inovações no mercado da base da pirâmide, as empresas utilizam múltiplas estratégias de inovação.

O processo inovativo sofre a influência de alguns fatores internos e externos às organizações que as habilitam a inovar. Estes elementos, controlados ou não por elas, podem proporcionar o sucesso das inovações implementadas, uma vez que os habilitadores oferecem o suporte necessário para facilitar e estimular o desenvolvimento e a implementação de novas ideias e práticas no contexto mercadológico em que a empresa atua.

Os habilitadores são fatores existentes em qualquer organização, mas, no momento em que se inicia o processo de inovação, acabam tendo um maior destaque sob os demais, por beneficiar a efetivação e a obtenção do sucesso inovativo.

É importante destacar que não há uma homogeneidade em relação à nomenclatura utilizada para designar os elementos que favorecem o processo inovativo e sua implementação. Por esta razão, optou-se em denominar tais elementos nesta pesquisa como habilitadores da inovação.

Foi possível perceber que há certa convergência entre alguns habilitadores que são considerados para a inovação para a base da pirâmide e os que são relacionados à inovação de

uma forma geral. As parcerias com pessoas e organizações, as políticas públicas, o contexto organizacional, as capacidades e recursos, a criação de conhecimento e aprendizagem, são habilitadores comuns as duas perspectivas de inovação.

Considerando o habilitador criação de conhecimento e aprendizagem, sabe-se que a aprendizagem organizacional, segundo Fiol e Lyles (1985), refere-se ao processo de aprimoramento das ações através de um melhor conhecimento e compreensão do contexto em que a organização está inserida. Ela ocorre quando o conhecimento é incorporado em repositórios não-humanos, tais como rotinas, sistemas, estruturas, cultura organizacional e estratégia, ou seja, quando a aprendizagem individual e em grupo torna-se institucionalizada (VERA; CROSSAN, 2003).

Dessa forma, a aprendizagem organizacional é composta pelo conhecimento em constante evolução armazenada nos indivíduos, nos grupos, e na própria organização, constituindo a infraestrutura fundamental que suporta os processos de formulação e implementação da estratégia da empresa (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; VERA; CROSSAN, 2003). Com base nisso, e sabendo que, de acordo com London e Hart (2004), Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010), as inovações para a base da pirâmide devem possuir atributos específicos que refletem a compreensão das necessidades e características socioeconômicas dos consumidores de baixa renda, a sexta proposição a ser testada na pesquisa será:

Proposição 6: O elemento criação de conhecimento e aprendizagem é o habilitador predominante nas empresas no processo de inovação para a base da pirâmide.

Entretanto, há elementos que são sugeridos como habilitadores específicos para o contexto da base da pirâmide: a inovação social, redução de custo, o marketing, enxergar a população de baixa renda como produtor e fornecedor para o mercado formal, e o modelo denominado 4 As. O habilitador redução de custos, apesar de ser específico para esse contexto mercadológico, pode ser classificado na categoria recursos dos habilitadores internos da inovação em geral, já que envolve a forma em que os recursos da empresa são utilizados para produzir desenvolver a inovação.

Isso pode ocorrer pelo fato de que o mercado da base da pirâmide apresenta características, especificidades e restrições ao seu contexto social, cultural, econômico e pela

estrutura de recursos existentes, conforme explicam os autores Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), Prahalad, (2010), e Barki, Botelho e Parente (2013).

De forma sucinta, entende-se que os assuntos inovação, inovação para a base da pirâmide, estratégias de inovação e habilitadores da inovação, presentes na fundamentação teórica, relacionam-se entre si de forma complementar, uma vez que caracterizam o resultado entregue pelas empresas para os consumidores da base da pirâmide (inovação), a estrutura e a direção inovativa para se chegar a tais resultados (estratégias de inovação), e o contexto de influência para o sucesso das inovações empreendidas no mercado da base da pirâmide (habilitadores da inovação), contemplando os objetivos propostos neste estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que serão aplicados para a realização da pesquisa, de modo a classificar, conceituar e, assim, justificar as opções escolhidas para responder à questão problemática proposta neste trabalho: como empresas brasileiras têm desenvolvido inovações em produto para a base da pirâmide?

Serão abordados: a definição da pesquisa, os critérios para seleção dos casos e sujeitos de pesquisa, os procedimentos para coleta dos dados, a análise dos dados, e a confiabilidade e validade da pesquisa.

3.1 Definição da Pesquisa

Esta pesquisa tem por base o paradigma interpretativista, uma vez que se preocupa em compreender como uma determinada realidade é construída, e quais significados são atribuídos às experiências das pessoas envolvidas, a partir da interação dessas com o fenômeno em análise (MERRIAM, 2009; BURREL; MORGAN, 1979; SACCOL, 2009). Nesse sentido, como esta realidade não é totalmente objetiva (SACCOL, 2009), já que não há uma realidade única observável (MERRIAM, 2009), a interpretação da mesma ocorrerá de maneira subjetiva, por meio do que se enxerga, ouve e entende (CRESWELL, 2010).

Em conformidade com a questão de pesquisa formulada, e com os respectivos objetivos geral e específicos, e levando em consideração a interpretação subjetiva do fenômeno analisado, o presente estudo caracteriza-se como qualitativo. A pesquisa qualitativa é uma forma de explorar e entender o significado que os indivíduos conferem a um dado problema ou realidade social (CRESWELL, 2010).

Na pesquisa qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente de investigação, sendo o pesquisador o instrumento principal. Por isso, ir até o local de estudo é essencial para que se entenda o contexto em que ocorre o objeto em análise. Como os investigadores qualitativos se preocupam mais com o processo do que com os resultados, os dados são recolhidos de forma descriptiva, prezando pela riqueza dos detalhes dos registros desses, pois qualquer informação pode ser útil para compreender o fenômeno examinado. O processo de análise dos dados acontece indutivamente, visto que abstrações são construídas conforme os dados forem recolhidos e agrupados, sem que haja a pretensão de confirmar ou invalidar uma hipótese previamente estabelecida (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

O significado é relevante na abordagem qualitativa, de modo que seja possível, por meio do diálogo estabelecido entre o investigador e os sujeitos da pesquisa, aprender as diferentes perspectivas dos participantes, ou seja, aprender o significado que estes dão ao objeto em análise (BOGDAN; BIKLEN,1994; CRESWELL, 2010). As estratégias e procedimentos utilizados pelos pesquisadores qualitativos têm a função de capturar as experiências do ponto de vista do informador (BOGDAN; BIKLEN,1994).

Logo, a estratégia escolhida foi o estudo de caso, que corresponde a uma investigação detalhada de um acontecimento específico (BOGDAN; BIKLEN,1994), permitindo a descrição e análise do contexto pesquisado (MERRIAM, 2009). O estudo de caso normalmente envolve uma combinação de arquivos, entrevistas, documentos e observação, tendo comprovações qualitativas, quantitativas ou ambas (EISENHARDT, 1989).

A fim de melhor esclarecer a atuação de empresas brasileiras no mercado da base da pirâmide, as características das estratégias de inovação empreendidas por estas para atender as necessidades dos consumidores presentes neste mercado, e os fatores que as habilitam a inovar para este público, foi adotado o estudo de casos múltiplos, uma variação da estratégia de estudo de caso. O estudo de casos múltiplos permite a coleta e análise de dados a partir de vários casos (MERRIAM, 2009), possibilitando compreender diferentes perspectivas, o que aumenta a robustez do estudo (CHETTY, 1996).

3.2 Critérios para Seleção dos Casos e Sujeitos de Pesquisa

A seleção dos casos é um aspecto importante da pesquisa qualitativa (EISENHARDT, 1989), pois é a partir desta seleção que se identifica as melhores opções para que seja ampliada a compreensão do tema e explorada as diferentes representações sobre o fenômeno em estudo (FRAZER, GONDIM, 2004).

A fim de identificar empresas que poderiam fazer parte da análise do presente estudo, além de levar em consideração as indicações encontradas na literatura, foi realizada uma pesquisa na *Internet*, por meio do site de busca (*Google*). Como resultado, encontraram-se empresas de diferentes setores que oferecem produtos direcionados aos consumidores da base da pirâmide, incluindo algumas localizadas no estado da Paraíba. As empresas são: Unilever, Procter & Gamble, Avon, Sadia, Ambev, Nokia, Alcatel, Nestlé, Johnson & Johnson, Casas Bahia, Magazine Luiza, Chocolates Brasil Cacau, MRV Engenharia, Delta Engenharia, Fibra Construtora, entre outras.

Desse modo, os casos foram selecionados por meio não probabilístico e intencional por julgamento, com base em critérios específicos, partindo do entendimento de que o elemento escolhido pode oferecer informações necessárias para o estudo (ACEVEDO; NOHARA, 2007; CRESWELL, 2010).

Dois critérios foram estabelecidos para a inclusão dos casos:

- 1) Empresa que tenha criado produto ou linha de produto específico para o público da base da pirâmide; e/ou
- 2) Empresa que sempre teve como público-alvo os consumidores da base da pirâmide.

Logo, excluem-se da pesquisa empresas que tenham alcançado o público da base da pirâmide como consequência, e não como foco principal da sua estratégia de atuação.

Outro aspecto fundamental que baliza a escolha dos casos para o estudo é a prévia autorização das empresas para conceder as informações necessárias. Para tanto, foi utilizada uma abordagem objetiva, a partir da qual se explicita os propósitos da pesquisa na tentativa de que os sujeitos se interessem em colaborar (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Isso foi feito por meio de uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A), a qual foi enviada por e-mail aos possíveis participantes após ser estabelecido um contato inicial por telefone.

Assim sendo, foram selecionadas, inicialmente, aproximadamente 20 empresas, entre elas empresas nacionais, multinacionais e regionais. Entretanto, apenas três empresas aceitaram participar da pesquisa: a Empresa 1, uma empresa paraibana, que atua no setor da indústria alimentícia; a Empresa 2, também paraibana, pertencente ao setor da construção civil; e a Empresa 3, atuante no setor químico, produzindo produtos de limpeza, de higiene pessoal, condimentos e inseticidas, com matriz no estado de Pernambuco.

Feita a seleção dos casos e escolhidas as empresas para análise, os sujeitos da pesquisa, aqueles que foram entrevistados ou observados (ACEVEDO; NOHARA, 2007), foram profissionais que estavam envolvidos no processo de inovações orientadas para os consumidores da base da pirâmide. Tentou-se entrevistar mais de um profissional em cada empresa, mas devido à falta de disponibilidade de tempo dos funcionários das empresas, em dois dos casos foi concedida apenas uma entrevista, tendo sido feitas duas entrevistas na segunda empresa analisada.

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram quatro gestores: a Gestora Comercial da Empresa 1, a Gestora Administrativa e a Gestora Comercial da Empresa 2, e o Gestor de Novos Produtos da Empresa 3. Apesar disto, as respostas dos entrevistados foram suficientes para responder aos objetivos pretendidos pela pesquisa, além do fato de ter sido feita a

observação direta de aspectos inerente à temática do estudo no momento de realização das entrevistas, e de terem sido obtidas outras informações relevantes nos *sites* das empresas e em outros relacionados a elas e suas inovações.

O Quadro 11 resume quais as empresas analisadas e os profissionais entrevistados em cada uma delas.

Quadro 11 - Informações sobre as Empresas Analisadas e os Sujeitos Entrevistados

EMPRESA	SETOR DE ATUAÇÃO	ENTREVISTADO (S)
Empresa 1	Indústria alimentícia	Gestora Comercial
Empresa 2	Construção civil	Gestora Administrativa e Gestora Comercial
Empresa 3	Químico	Gestor de Novos Produtos

Fonte: Elaboração Própria (2016)

É importante ressaltar que, para preservar o sigilo das empresas, os seus respectivos nomes foram omitidos.

3.3 Definição dos Termos Utilizados na Pesquisa

Com o intuito de esclarecer os termos adotados na pesquisa, e assim garantir a correta compreensão de como os assuntos foram abordados e analisados, foi elaborado o Quadro 12, o qual apresenta uma síntese dos termos e suas definições.

Quadro 12 - Definição dos Termos da Pesquisa

TERMOS	DEFINIÇÃO
Inovação	É a forma pela qual as empresas mudam o rendimento dos seus recursos, de modo a agregar mais valor ao seu negócio, ao mesmo tempo em que entregam mais valor e satisfação aos seus clientes e/ou a sociedade, aumentando o seu potencial de lucratividade e estabelecendo vantagem competitiva em relação à concorrência.
Inovação em Produtos	Reflete o comportamento estratégico da empresa, que se concretiza no comprometimento desta, no longo prazo, para criação de novos produtos, envolvendo uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias, que se ajuste a atuais e futuras necessidades dos clientes ou do mercado (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; COOPER; EDGETT, 2009; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).
Inovação para a Base da Pirâmide	Criação de produtos e serviços que podem proporcionar formas para que aqueles que estão na base da pirâmide possam adquirir bens e serviços antes inacessíveis a eles, tendo um impacto social que cria valor para a empresa, gerando vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que contribui para a diminuição da pobreza nesta camada social (PRAHALAD; HART, 2002; PORTER, 1999).

Inovação Frugal	[...] produtos novos ou significativamente aprimorados (tanto mercadorias, quanto serviços), processos, marketing e métodos organizacionais que procuram minimizar a utilização de materiais e recursos financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e eliminação), com o objetivo de reduzir significativamente o custo total de propriedade e/ou uso, cumprindo ou até mesmo sendo superior a determinados critérios pré-definidos e aceitáveis de padrões de qualidade (TIWARI; KALOGERAKIS; HERSTATT, 2014, p. 3).
Inovação de Ruptura	Consiste na elaboração de produtos mais simples, mais convenientes de usar e mais baratos, direcionados a clientes novos ou pouco atraentes, em mercados não tradicionais (CHRISTENSEN, 2012; HART; CHRISTENSEN, 2002).
Estratégias de Inovação	Estabelecimento de objetivos a longo prazo em relação à atividade de inovação da empresa, alinhando-os com as estratégias globais do negócio, além da alocação de recursos para os diferentes tipos de inovações, a fim de melhorar o desempenho, agregar valor e alcançar vantagem competitiva.
Habilitadores da Inovação	Elementos presentes nos contextos externo e interno as organizações que facilitam o processo inovativo e sua implementação.

Fonte: Elaboração Própria (2016)

3.4 Procedimentos para Coleta dos Dados

Uma vez estabelecida a seleção dos casos para a pesquisa, a fase seguinte correspondeu ao estabelecimento dos limites para o estudo, o que ocorre por meio da determinação de como foi feita a coleta de informações (CRESWELL, 2010).

Os dados desta pesquisa foram coletados a partir de fontes secundárias e primárias. As fontes secundárias foram obtidas na pesquisa bibliográfica mediante o uso de livros, revistas eletrônicas nacionais e *journals* internacionais, *sites* e artigos acadêmicos.

Como fonte de coleta de informações em periódicos científicos foram utilizadas as bases de dados SPELL, CAPES, *Web of Science* e *Scopus*. Os principais *journals* internacionais e revistas nacionais que contribuiram efetivamente para a fundamentação teórica contida nesse trabalho foram: *Journal of Business Strategy*, *MIT Sloan Management Review*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Industrial Engineering and Management*, *Research Technology Management*, *Industrial Research Institute*, *Technovation*, *Organization Science*, *Academy of Management Journal*, *Economics and management*, *Journal of International Business Studies*, *Engineering Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Research*, *Strategic Business*, *Harvard Business Review*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, *Brazilian Business Review*, *Hamburg University of Technology*, *Z Manag*, *South Asian Journal of Global Business Research*, RAC, RAE e RAI.

A partir das informações encontradas por meio da pesquisa bibliográfica foi possível identificar e elencar quais são os fatores considerados na literatura como habilitadores da inovação. Mais de 40 estudos nacionais e estrangeiros foram lidos com o intuito de perceber aqueles que são apontados pelos autores como elementos que facilitam o processo de inovação.

A fim de descobrir os habilitadores relativos às temáticas inovação e inovação para a base da pirâmide de forma mais abrangente, foram feitas duas investigações em momentos diferentes. Primeiro, buscou-se identificar na literatura os elementos considerados como impulsionadores da inovação para a base da pirâmide, o que foi feito por meio da leitura de 42 artigos. Desse modo, foi possível reconhecer os que predominavam nos estudos e eram comuns entre eles, ou seja, encontravam-se repetidamente entre os estudos, totalizando 10 habilitadores da inovação para a base da pirâmide.

Logo após essa primeira investigação, procedeu-se a busca pelos elementos facilitadores que estavam presentes na literatura sobre inovação de um modo geral, ou seja, que não se restringisse à inovação para a base da pirâmide. Foi necessário, então, realizar a leitura de oito estudos, os quais permitiram identificar a existência de 54 habilitadores da inovação. Após serem analisados, nove destes foram classificados como habilitadores externos da inovação e 45 como habilitadores internos da inovação. Estes últimos ainda foram agrupados em categorias que permitissem uma melhor compreensão de como cada habilitador pode funcionar e a qual aspecto está relacionado, chegando-se à definição de quatro categorias de habilitadores internos: aspectos organizacionais, elemento humano, recursos e aspectos gerenciais.

Outros dados também foram coletados por meio de fontes secundárias. As fontes secundárias foram utilizadas de modo que pudessem fornecer informações adicionais sobre as empresas analisadas e suas respectivas ações inovativas voltadas para a base da pirâmide, visando preencher lacunas reais e omissões no conhecimento (STEWART; KAMINS, 1993). Esses dados corresponderam a informações encontradas nos sites das empresas e em outros relacionados a elas e suas inovações, visando o esclarecimento de alguns pontos não mencionados pelos entrevistados que levaram a empresa a inovar e gerir a inovação direcionada a base da pirâmide.

Os dados primários foram coletados, principalmente, por meio de entrevista semiestruturada, envolvendo questões abertas com o objetivo de gerar percepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010), e observação direta no momento das visitas as empresas.

Na entrevista semiestruturada as perguntas são formuladas de forma mais flexível, permitindo que o pesquisador e o entrevistado insiram novas ideias no decorrer do processo, a partir da adequação do pesquisador à situação, da visão do entrevistado e do entendimento do que ele está falando (MERRIAM, 2009; FRASER; GONDIM, 2004).

Desse modo, foi utilizado um roteiro (Apêndice B), o qual incluiu perguntas organizadas em quatro etapas, de modo a contemplar aos temas centrais desta pesquisa. A primeira etapa disse respeito à caracterização do perfil da empresa, buscando-se identificar o seu tempo de atuação no mercado, como ela surgiu, quais seus principais produtos, como ocorre o processo de inovação, o que a motivou a inovar e se inserir no mercado da base da pirâmide, entre outros questionamentos. A segunda etapa abrangeu perguntas com o intuito de investigar quais as inovações introduzidas pela empresa para atender aos consumidores de baixa renda, procurando entender os fatores e aspectos que envolvem o processo inovativo. A terceira etapa contemplou a compreensão das estratégias de inovação que são direcionadas pela empresa para a atuação na base da pirâmide. E a quarta etapa compreendeu o entendimento dos fatores externos e internos à organização que influenciaram (ou habilitaram) o sucesso do processo inovativo.

O Quadro 13 apresenta a relação das questões utilizadas no roteiro de entrevista com os objetivos geral e específicos estabelecidos nesse estudo, bem como com a literatura associada a cada grupo de questionamento.

Quadro 13 - Relação das questões com os objetivos específicos

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	AUTORES
Analisar como empresas brasileiras têm desenvolvido inovações em produtos para a base da pirâmide.	Investigar as inovações introduzidas no mercado para atender à base da pirâmide	1 - 13	LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002; NAKATA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010; RAY; RAY, 2011; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2011; COOPER, 1994; ABERNATHY; CLARK, 1985; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011; MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012; LIM; HAN; ITO, 2013; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2013; SILVESTRE; SILVA NETO, 2014; PRAHALAD, 2012; VENN; BERG, 2011; HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012; NAKATA; WEIDNER, 2012; CHOLEZ ET. AL, 2012; PERVEZ; MARITZ; WAAL, 2013; VENN; BERG, 2013; BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002; ANDERSON; BILLOU, 2007; BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; BHUIYAN, 2011; RADJOU;

			PRABHU, 2013; ECONOMIST, 2010; BHATTI, 2012; PUFFAL, 2014
	Descrever as estratégias de inovação para a base da pirâmide	14 - 23	BOWONDER ET AL.,2010; COOPER; EDGETT, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; GILBERT, 1994; FREEMAN; SOETE, 2008; TOLDO; NETO; RODRIGUES, 2007; MORGAN; BERTHON, 2008; HE; WONG, 2004; LYNN; AKGÜN, 1998; ROTHAERMEL; HESS, 2010; SANCHES; MACHADO, 2014
	Identificar os habilitadores da inovação para a base da pirâmide	24 - 31	SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; MONTEIRO; MACHADO, 2013; BARBIERI, 2003; VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; BRESSAN, 2013

Fonte: Elaboração Própria (2015)

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora entre os meses de agosto e outubro de 2015, e em janeiro de 2016, nas próprias empresas em que os entrevistados trabalham. Essas entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, em que cada entrevista teve duração aproximada de uma hora e meia, totalizando cerca de cinco horas de tempo de entrevistas.

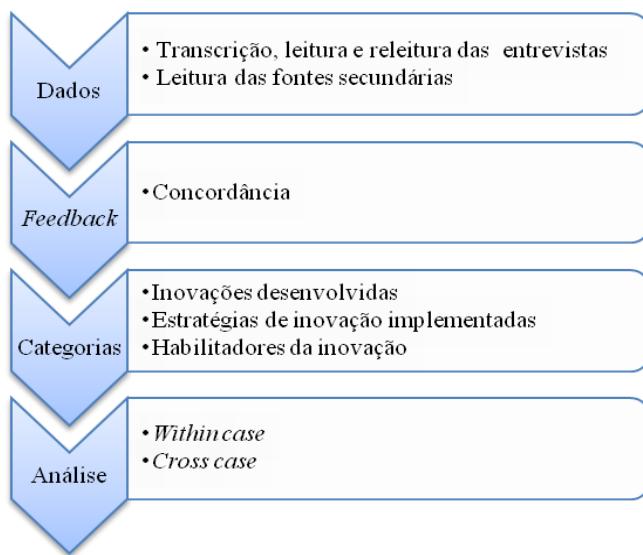
Além disso, a observação direta foi utilizada como forma de ampliar o conhecimento relativo ao contexto em que o fenômeno analisado ocorre, identificando comportamentos e interações entre as atividades e entre os participantes que incidem sobre o processo de inovação direcionado a base da pirâmide (MERRIAM, 2009). A observação foi realizada nos dias em que foram feitas as entrevistas nas empresas analisadas, e, para garantir a qualidade e o direcionamento adequado do que estava sendo observado, utilizou-se um roteiro de observação, o qual consta no Apêndice C e foi empregado de igual modo nos três casos analisados. O resultado das observações diretas foram relevantes, principalmente, para o entendimento dos habilitadores que facilitaram o processo inovativo de cada empresa.

Adicionalmente, no momento em que ocorreram as entrevistas, foram solicitados documentos internos que possibilitasse uma melhor compreensão da temática abordada na pesquisa. Entretanto, apenas a Empresa 3 disponibilizou registros sobre os produtos desenvolvidos pela empresa. Ainda assim, tais registros pouco contribuíram com o processo de análise, pois os mesmos não apresentaram dados relevantes para o aprofundamento da pesquisa.

3.5 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados corresponde à apuração de sentido e significado das informações colhidas (CRESWELL, 2010). Esta análise foi feita seguindo quatro etapas, representadas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas da análise dos dados



Fonte: Elaboração própria (2015)

Na primeira etapa as entrevistas foram transcritas e foi feita a leitura e releitura das informações coletadas, contrapondo as respostas com as perguntas realizadas, a fim de garantir a existência de informações suficientes ao propósito da pesquisa, sendo incluídas as percepções oriundas da observação e os dados referentes às fontes secundárias.

Após está etapa, a segunda teve como objetivo enviar as transcrições da entrevista para o entrevistado, visando à obtenção da concordância do mesmo quanto às informações transcritas, assim como a verificação de possíveis incompatibilidades entre o que foi dito e a realidade. O *feedback* foi solicitado ao enviar por meio e-mail aos entrevistados o conteúdo das transcrições. Apenas a Gerente Administrativa entrevistada na Empresa 2 solicitou ajustes em seu discurso. Os demais entrevistados validaram sem alterações as informações presentes nas transcrições.

Na terceira etapa os dados das entrevistas foram dispostos em categorias relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: a identificação das inovações empreendidas para a base da pirâmide, a descrição das estratégias de inovação implementadas

pela empresa para atender a base da pirâmide e a avaliação dos habilitadores do sucesso das inovações para a base da pirâmide. Essa categorização tem por finalidade organizar a disposição do conteúdo, de forma que fique clara a distinção entre o assunto abordado por um tópico e outro (BOGDAN; BILKEN, 1994).

Na quarta e última etapa foi feita a análise dos dados, seguindo a sequência de categorização definida na etapa anterior, onde primeiro procedeu-se a análise individual dos casos (*within case*), de modo que as informações relativas a cada empresa analisada foi confrontada com os pressupostos presentes na literatura, e, em seguida, foi realizada uma análise cruzada dos dados (*cross case*), com o intuito de verificar a existência e comparar as similaridades e diferenças entre os casos (MERRIAM, 2009). A literatura foi utilizada de modo a interpretar os dados coletados e confrontar em cada análise a realidade das empresas com as proposições definidas pelos autores pertinentes as temáticas do estudo.

A técnica de análise de dados utilizada na *within case* e no *cross case* foi a análise de conteúdo, que consiste no esforço de dar sentido e significado, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, ao conteúdo das mensagens proferidas pelos entrevistados, de modo a identificar o que está sendo dito a respeito das temáticas que envolvem a pesquisa (PATTON, 2002; BARDIN, 1977; VERGARA, 2008).

3.6 Confiabilidade e Validade da Pesquisa

A confiabilidade e a validade de uma pesquisa estão relacionadas à conceitualização do estudo e ao modo em que os dados são coletados, analizados e interpretados, bem como a maneira em que os resultados são apresentados (MERRIAM, 2009).

Para garantir a confiabilidade e a validade desta pesquisa, foram utilizados os critérios estabelecidos por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), dispostos no Quadro 14.

Quadro 14 - Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa

FINALIDADE	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO
Validade e Confiabilidade	Triangulação	Utilização de fontes de dados diferentes.
	Construção do <i>corpus</i> de pesquisa	Saturação de respostas satisfatórias aos objetivos do estudo.
	Descrição clara, rica e detalhada	Relativo à transparência e ao detalhamento de exposição dos nos procedimentos de busca e análise dos dados
	<i>Feedback</i> dos informantes	Corresponde à confrontação com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento.

Validade	Surpresa	Diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre o tema.
Confiabilidade	Reflexividade	Diz respeito à constante autorreflexão do pesquisador, com o intuito de evitar vieses interpretativos.

Fonte: Paiva Júnior, Leão e Mello (2011)

A triangulação foi obtida por meio da utilização de fonte de dados diferentes, a partir de entrevistas semiestruturadas, observação e análise de informações oriundas de sites das empresas pesquisadas. A construção do *corpus* da pesquisa ocorreu a partir da realização de entrevistas necessárias para se alcançar a saturação das informações. A descrição clara, rica e detalha tem por fundamento a boa elaboração dos procedimentos metodológicos, e, posteriormente, a descrição pormenorizada dos dados coletados e analisados.

O *feedback* também é um aspecto importante, no sentido de garantir que as informações registradas são confirmadas pelos entrevistados como sendo correspondente com a realidade. A surpresa veio do confrontamento dos dados coletados com o arcabouço teórico, no sentido de descobrir se a realidade dos fatos condiz com a literatura ou não, contribuindo para a construção de conhecimento relativo à como as empresas inovam e direcionam estratégias para atender as necessidades dos consumidores da base da pirâmide no Brasil. E a reflexividade ocorreu a partir do momento em que as informações coletadas forem analisadas e a compreensão delas seja aprofundada.

4. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (*WITHIN CASE*)

Neste capítulo, serão apresentadas as análises dos dados relativos às características e contextos individuais de cada empresa selecionada. Inicialmente será feita uma descrição da história da empresa e de como a mesma direcionou os seus negócios para atender aos consumidores da base da pirâmide.

Em seguida, a análise de cada caso será estruturada em três subseções, seguindo a ordem dos objetivos específicos. Desta forma, primeiramente serão descritas as inovações empreendidas pelas empresas para a base da pirâmide, identificando o tipo em que essas inovações se caracterizam, inclusive se podem ser definidas como inovação frugal e/ou inovação disruptiva.

Posteriormente, serão apresentadas as estratégias de inovação adotadas pelos empreendimentos ao oferecer produtos direcionados ao mercado da base da pirâmide. E, por fim, serão identificados quais os fatores internos e externos às organizações habilitam cada empresa a inovar e alcançar sucesso por meio das estratégias de inovação implementadas, bem como analisadas suas respectivas características.

4.1 Empresa 1

A Empresa 1 foi criada no ano de 1991. Localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba, a empresa, quando inaugurada, contava com apenas uma loja para a comercialização de doces e salgados, e uma salão para atendimento, oferecendo serviços de recepção para festas e *buffet self-service* no horário do almoço.

No início, seus produtos e serviços eram voltados para atender aos consumidores das classes sociais A e B, possuindo mais requinte na preparação dos alimentos e apresentação dos mesmos para o consumidor, o que deixava o preço mais elevado. Mas, com o passar do tempo, os empresários perceberam a necessidade de modificar a estratégia do negócio, uma vez que a empresa não estava sendo tão lucrativa quanto antes.

De acordo com a profissional entrevistada nesta empresa, a gestora comercial, o público A e B é muito exigente, e não consumia com frequência, levando a empresa a realizar muitos investimentos, porém, tendo, em contrapartida, poucas vendas.

Sendo assim, alinhando uma dificuldade da empresa com uma oportunidade identificada no mercado, a Empresa 1 decidiu, no ano de 2007, inovar para ampliar sua base

de consumidores, inserindo-se em um novo mercado: o mercado da base da pirâmide, conforme relatado pela entrevistada:

[...] a empresa começou a entrar em estado crítico mesmo. Muitas contas, com uma demanda muito baixa, uma vez que [...] o público A e B [...] não costuma consumir sempre [...] quando a gente direcionou os produtos para a baixa renda [...] a gente direcionou para aumentar a nossa demanda. E aí aumentou demais. Porque coincidiu ser em uma época que as classes C e D estavam em ascensão. Então foi uma coisa que nos tirou do sufoco que estávamos, porque a empresa estava realmente muito mal financeiramente, [...] e ainda nos deu uma margem de crescimento muito grande. Hoje a gente tem uma capacidade industrial muito grande.

Atualmente, a Empresa 1 está inserida no setor da indústria de alimentos e, de acordo com informações obtidas no seu site, conta com cento e trinta funcionários, possuindo uma fábrica com 4.000 m² de área, instalada no Distrito Industrial de Mangabeira, bairro localizado na zonal sul da cidade de João Pessoa, Paraíba, com capacidade de produção de mais de um milhão de salgados por mês.

É importante ressaltar que a zona sul da capital paraibana concentra mais de trezentos mil habitantes, sendo quase a metade da população da capital, onde se encontra boa parte da população de baixa renda da cidade de João Pessoa (SANTOS JÚNIOR, SILVA, SILVEIRA, 2013).

A empresa, hoje, com 25 anos de atuação, comercializa seus produtos para as classes A, B, C e D, por meio de quatro lojas próprias no estado da Paraíba, localizadas na cidade de João Pessoa; quatro franquias, duas na cidade de João Pessoa e uma na cidade de Guarabira, ambas na Paraíba, e uma na cidade de Natal, Rio Grande do Norte; supermercados, mercadinhos e padarias.

4.1.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide

Como visto na seção anterior, a Empresa 1 começou a direcionar seus produtos aos consumidores da base da pirâmide a partir do ano de 2007. A empresa tinha o intuito de aproveitar uma oportunidade presente no mercado para ampliar a sua demanda, pois, conforme explicado por Barros *et. al.* (2010) e Neri (2010), a partir dos anos 2000 a base da pirâmide brasileira começou a alcançar melhores condições de vida, aumentando seu padrão de consumo, o que se configurava como um cenário oportuno na perspectiva dos proprietários da Empresa 1, já que a empresa necessitava de mais consumidores para aumentar a sua lucratividade e expandir o negócio.

A inovação foi porque os proprietários enxergaram que essa fatia do mercado era uma fatia que tinha um retorno muito bom financeiramente, porque as pessoas estavam com mais poder de compra [...] Olhamos para esse tipo de cliente [...] para poder aumentar nosso faturamento.

Para atingir esse público, foi necessário que os produtos comercializados pela empresa e o próprio modelo de negócio passassem por algumas modificações. O primeiro passo foi identificar como efetivar mudanças relativas aos produtos da empresa: salgados, doces, tortas e almoço (*self-service*).

O modo como a Empresa 1 efetuou essas alterações foi decorrente de um processo de *benchmarking*. Depois de uma visita a uma empresa de outro estado, que fabricava salgadinhos em tamanho menor e com preço mais baixo, os proprietários da empresa perceberam que poderiam utilizar essa ideia para adequar os seus produtos aos novos clientes. Além disso, a empresa também utilizou o serviço de consultoria das entidades privadas sem fins lucrativos SEBRAE e SENAI. Dessa forma, a Empresa 1 utilizou informações advindas do meio externo para alterar os seus produtos e transformar o seu processo de produção.

A empresa, então, manteve o mesmo portfólio dos seus produtos, ou seja, não acrescentou a fabricação de nenhum produto que antes não era comercializado por ela. Entretanto, conforme observado durante a pesquisa de campo, efetuou melhorias nas características daqueles já existentes, a partir da diminuição do tamanho dos salgados, tortas e docinhos, e da substituição de algumas matérias-primas utilizadas na fabricação destes e do almoço, permitindo a redução dos custos, e, consequentemente, a fixação de preços mais baixos e acessíveis aos consumidores da base da pirâmide, estando em concordância com o que esclarece Nascimento, Yu e Sobral (2008), conforme exposto pela gestora comercial:

[...] quando a estratégia realmente mudou, a gente teve que readaptar algumas coisas. A gente quis continuar com qualidade, mas teve que procurar alguns produtos da matéria-prima mais baratos. Mas também a gente foi fazendo testes. Porque não adiantava a gente procurar produtos bem baratos e não ficar com uma boa qualidade. A estratégia foi: diminuir o tamanho para conseguir baixar o preço. Os ingredientes foram sendo testados, e hoje a gente usa tudo de primeira qualidade.

Baixar o preço dos produtos, mantendo a qualidade era algo desejável e imprescindível para a Empresa 1, pois era uma característica que a empresa já possuía antes de entrar no mercado da base da pirâmide e um requisito exigido pelos consumidores deste mercado, de acordo com o que foi colocado pela entrevistada, confirmando o que preceituam Prahalad (2010) e Wright e Spers (2011):

[...] porque ela (proprietária) sempre zela por muita qualidade. Então ela queria qualidade. Ela queria diminuir os salgados, queria diminuir o preço, porém continuar com qualidade, coisa boa. Não era simplesmente diminuir o preço, diminuir o produto, e simplesmente botar no mercado e vender de qualquer jeito.

Além disso, a marca da empresa também é um atributo importante, requerido pelos consumidores para adquirirem os produtos da Empresa 1, em conformidade com o que definem Prahalad (2010) e Wright e Spers (2011), pois o público da base da pirâmide busca consumir produtos que agreguem alta qualidade a um preço acessível, o que é exposto na fala da entrevistada: “[...] Quando a gente direcionou nosso produto para as classes mais baixas, [...] a gente já tinha uma marca muito forte. Então o que as pessoas também buscavam? Status: ““Ah, estou consumindo na Empresa 1 com um preço ótimo!””

Em seguida a essas ações, a empresa investiu em máquinas de automação, capazes de produzir dezenove mil salgados por hora, por exemplo, fazendo com que o processo produtivo deixasse de ser manual. O intuito da Empresa 1 era produzir muito, com uma margem de lucro pequena por produto, mas que criasse uma grande demanda, o que está em consonância com Prahalad (2010), Prahalad e Hart (2002) e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011).

Com isso, percebe-se que ao inovar para a base da pirâmide a Empresa 1 buscou aumentar a demanda dos seus produtos e reduzir os custos dos processos produtivos, sendo esses dois dos objetivos perseguidos pelas empresas que adotam uma inovação, de acordo com o que é exposto pelos autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e pelo estudo da OCDE e FINEP (2005).

Como visto, outra mudança necessária foi em relação ao modelo de negócio, mudanças essas que foram explicadas pela entrevistada e visualizadas durante a observação direta. Toda a estrutura de produção e de comercialização dos produtos foi transformada para atender ao público de baixa renda, alterando o modelo de negócio, em conformidade com o que indicam Prahalad (2010), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2011) e Schafer, Parks e Rai (2011). A fabricação dos alimentos, que ocorria no mesmo local da loja, passou a ser feita em um distrito industrial, permitindo a empresa produzir em grande quantidade e com baixo custo. Antes, a Empresa 1 utilizava uma única loja de sua propriedade para fazer com que seus produtos chegassem até seus clientes. Atualmente, a empresa atende aos consumidores tanto por meio de lojas próprias, quanto pela utilização do sistema de franquias, e mediante outros canais de distribuição, como supermercados, mercadinhos e padarias, tornando o

acesso mais fácil para os clientes, o que está de acordo com o que preceituam Anderson e Markides (2007) e Prahalad e Hart (2002).

Sendo assim, a inovação introduzida no mercado da base da pirâmide pela Empresa 1 envolve aspectos de três tipos de inovação descritos pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011): 1) **Inovação de Produtos**, uma vez que houve mudança nas características dos produtos comercializados pela empresa; 2) **Inovação de Processos**, já que houve uma mudança na forma em que os produtos são criados e entregues, e 3) **Inovação de Marketing**, tendo em vista que o posicionamento dos produtos e a fixação dos preços foram alterados.

Além disso, o grau de intensidade da inovação implementada pela empresa foi o incremental para a inovação em produtos, pois as modificações realizadas nos produtos não alteraram o padrão de referência, em conformidade com o que é posto por Bessant (2003) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011). Já para as inovações de processos e de marketing, o grau de intensidade foi radical, tendo em vista que os processos e a forma de se executar o marketing da empresa foram totalmente transformados, fazendo surgir um novo parâmetro para a empresa, em consonância com a explicação de Bessant (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

Pode-se ainda classificar a inovação da Empresa 1 como disruptiva de novo mercado, de acordo com o que é definido por Christensen (2012), já que é focada para clientes que financeiramente não tinham acesso a esses produtos, ou seja, geralmente não os consumiam.

No que se refere às características da inovação frugal, percebe-se que há aderência parcial entre o que é realizado pela empresa em relação ao que é definido por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), Radjou e Prabhu (2013), Economist (2010), Bhatti (2012) e Puffal (2014), uma vez que a Empresa 1 introduziu produtos no mercado da base da pirâmide que são simples, com baixo custo unitário, com qualidade perceptível pelos clientes e que são produzidos visando à redução do consumo dos recursos e do impacto ambiental. Uma das preocupações da empresa em termos ambientais é relativa a não proceder o descarte do óleo utilizado na preparação dos alimentos de qualquer maneira, vendendo este resíduo da fabricação para uma empresa especializada no tratamento deste. Entretanto, um elemento apontado pelos autores como característico de uma inovação frugal não se enquadra na inovação realizada pela empresa: a geração de valor social. Além disso, não é possível verificar a existência de um dos quatro itens propostos por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014) e Arasaratnam e Humphreys (2013) como relativos à proposição de valor de uma

inovação frugal: a robustez do produto, principalmente pelo fato de os produtos comercializados pela Empresa 1 serem do gênero alimentício.

Tomando como referência a possibilidade de que a inovação pode abranger três diferentes dimensões, tem-se que a inovação implementada pela Empresa 1 foi nova para o mercado, em concordância com o que descrito por Li e Atuahene-Gima (2001), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Crawford e Benedetto (2010) e Cobra (2009), pois nenhuma outra empresa do mesmo setor realizava algo semelhante na cidade de João Pessoa, o que é exposto na fala da gestora comercial: “No começo era único, por isso que a gente cresceu tanto. [...] Foi uma novidade. Uma revolução na cidade. Mexeu com o mercado, porque fez com que as pessoas, as outras empresas mudassem.”

O Quadro 15 sintetiza os tipos de inovação implementados pela Empresa 1.

Quadro 15 – Tipos de Inovação implementados pela Empresa 1

TIPO(S) DE INOVAÇÃO ENVOLVIDO(S)	Inovação de produtos, inovação de processos e inovação de marketing.
INOVAÇÃO DE RUPTURA	É uma disruptão para novo mercado
INOVAÇÃO FRUGAL	Apresenta características parciais da inovação frugal: simplicidade, baixo custo unitário, qualidade e redução do consumo de recursos e do impacto ambiental.
GRAU DE INTENSIDADE	Incremental para a inovação em produtos, e Radical para as inovações em processos e em marketing.
DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	Nova para o mercado

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Analizando-se como o desenvolvimento de novos produtos é executado pela empresa, verifica-se que o gerenciamento do processo de criação de um novo produto é feito de forma sequencial, estando em concordância com o que descreve Booz, Allen e Hamilton (1982). A sequência das etapas deste processo na Empresa 1 é apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 1



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Todavia, conforme pode-se visualizar na Figura 4, as duas primeiras etapas da geração de novos produtos (requisitos estratégicos do novo produto e geração de ideias),

ocorrem na Empresa 1 de maneira inversa ao que é previsto por Booz, Allen e Hamilton (1982), Crawford e Benedetto (2010), Cooper e Edgett (2009), e Bhuiyan (2011): primeiramente são geradas as ideias pelos membros do Conselho Diretor (formado pela gerente de produção, pela gerente comercial e pelo diretor de planejamento, que é o proprietário da empresa), para que depois, em reunião do Conselho, essas ideias sejam apreciadas e avaliadas com relação à compatibilidade com a estratégia mercadológica da empresa, e, posteriormente, em termos de sua importância e aceitação no mercado. Em seguida, as ideias melhores avaliadas são produzidas e postas à prova para os demais setores da empresa, para então serem testadas pelos clientes, visando à obtenção de *feedback* destes.

Tem a gerente de produção, que ela está sempre inovando, buscando coisas novas. E seu Marcos fica no planejamento, que é o dono. Depois eles passam para a Diretoria, que é o Conselho. São treze pessoas no Conselho. [...] onde é apresentada uma ideia ou “bolamos” uma ideia juntos, e depois a gente lança.

Assim como descrito por Cooper, Kleinschmidt (2011) e Cooper (1994), alguns fatores contribuem para o sucesso comercial de novos produtos no mercado. Os produtos lançados pela Empresa 1 para a base da pirâmide incluem seis dos oito fatores relacionados pelos autores: 1) oferecimento de um produto superior, já que o produto apresenta características únicas que não estão presentes na concorrência; 2) qualidade da execução das atividades tecnológicas, uma vez que a concepção de um novo produto envolve atividades como testes e produção experimental, que visam a qualidade e execução das especificações requeridas; 3) qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento, pois há um planejamento previamente estabelecido em termos da definição do novo produto e da justificativa estratégica para sua criação; 4) sinergia de marketing, que reflete a força do projeto do novo produto, em termos das atividades de venda, da publicidade e promoção; 5) qualidade da execução das atividades de marketing, que está relacionada com a avaliação do mercado ao qual a empresa desejava se inserir, a fim de identificar seu poder de venda; e 6) atratividade do mercado, tendo em vista que a empresa passou a atuar em um mercado promissor e lucrativo, em que não havia concorrência.

Levando em consideração as variáveis estratégicas críticas para a atuação no mercado da base da pirâmide, indicadas tanto na literatura estrangeira, quanto na literatura nacional, percebe-se que a inovação adotada pela Empresa 1 abrange características que se enquadram totalmente nas variáveis descritas pela perspectiva nacional apresentadas por Wright e Spers (2011), estando em conformidade apenas com dois dos quatro aspectos

relacionados na perspectiva estrangeira de Prahalad e Hart (2002): desempenho de preço e qualidade perceptível.

Segundo Wright e Spers (2011), ao posicionar seus produtos para os consumidores de baixa renda, a empresa deve fazer com que esses produtos agreguem: 1) Preço mais baixo, o que foi a principal estratégia utilizada pela Empresa 1; 2) Qualidade, que juntamente com o preço baixo foi o aspecto mais relevante, sobretudo com relação à matéria-prima utilizada; 3) Canal de distribuição e diferenciação, alcançada pelo fato de que os produtos são comercializados em diversos pontos de venda, os quais geralmente estão em locais de fácil acesso para os consumidores da base da pirâmide, e onde há muito tráfego de tais consumidores; e 4) Baixos custos, variável obtida pela empresa ao diminuir o tamanho dos produtos e ao utilizar máquinas e equipamentos que facilitam e aceleram a produção.

Com relação ao modelo de infraestrutura comercial da base da pirâmide, explicada por Prahalad e Hart (2002), tem-se que a inovação implementada pela Empresa 1 corresponde a dois dos quatro elementos que envolvem essa infraestrutura: adaptações das soluções locais, por meio do desenvolvimento de produtos direcionados para estes consumidores; e, melhoria do acesso, por causa do sistema de distribuição adotado.

Prahalad (2010) indica doze princípios fundamentais para uma inovação para a base da pirâmide, entre as quais a inovação praticada pela Empresa 1 está de acordo com três delas, a saber: desempenho de preço, redução da intensidade de recursos e inovação em processos.

Os produtos ofertados pela empresa para a base da pirâmide possuem características que os diferenciam daqueles que são ofertados para clientes com maior poder aquisitivo, como preço, tamanho e ingredientes utilizados no recheio dos salgadinhos. Dessa forma, a Empresa 1 apresenta linhas de produtos diferentes para públicos alvo distintos, conforme explica a gestora comercial, o que é consoante com o descrito por Li e Atuahene-Gima (2001), London e Hart (2004), Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), Prahalad (2010), e Ray e Ray (2011).

É importante destacar que desde o momento em que a empresa direcionou seus produtos para o mercado da base da pirâmide, esta deixou de comercializar os antigos que possuem atributos de maior interesse para os consumidores das classes sociais A e B, somente voltando a ofertá-los, a partir do ano 2015, com a finalidade de disponibilizar produtos que sejam compatíveis com as necessidades e exigências de clientes de todas as classes sociais.

[...] paramos de produzir os que a gente trabalhava antes, porque não tinha mais nenhuma procura. [...] Então, desde 2007, nós não produzimos [...] Só que, [...] hoje em dia, nós estamos fazendo o lançamento novamente da linha Premium, e estão estes dois produtos agora no mercado. Então, o que acontece? Estamos lançando esse produto de novo no mercado para ficar com as duas linhas: a Premium para A e B; e a promocional para C, D e E. Então assim, [...] agora a gente quer atingir a todos os mercados.

Contudo, os clientes com maior poder aquisitivo também consomem os produtos da linha promocional, direcionados para a base da pirâmide, uma vez que estes cumprem com requisitos de qualidade almejados por estes consumidores, servindo para a utilização em ocasiões específicas, como reuniões e comemorações no local de trabalho, por exemplo, conforme explicado pela entrevistada, o que é compatível com a proposição de Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2010), Prahalad (2012), Hart e Christensen (2002), Ray e Ray (2011), e Christensen (2012).

4.1.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide

Para implementar as inovações no mercado da base da pirâmide, a Empresa 1 utilizou estratégias de inovação que estão ligadas a estratégia de negócios global da empresa. Por meio do discurso da gestora comercial entrevistada foi possível identificar no que consistem estas estratégias de inovação, e, consequentemente, verificar em quais tipologias tais estratégias podem ser classificadas.

Ao assumir o posicionamento estratégico de inovar para atender aos consumidores da base da pirâmide, esta decisão estava pautada na avaliação por parte da empresa de que havia uma possibilidade latente de aproveitar uma oportunidade presente no mercado, tendo em vista que a população de baixa renda apresentava melhores condições financeiras, aumentando o seu padrão de consumo, sendo um momento favorável para que a Empresa 1 pudesse utilizar as suas capacidades e habilidades para explorar essa oportunidade de inovação e, assim, conseguir atingir o seu propósito maior de aumentar o seu faturamento e expandir o negócio, o que é compatível com o que esclarece Bowonder *et al.* (2010).

Dessa forma, percebe-se que o mercado, ou seja, as suas tendências e oportunidades, foi norteador para que a Empresa 1 direcionasse os seus esforços de inovação aos consumidores da base da pirâmide, de modo a identificar o que esses clientes precisavam e exigiam, e como a empresa poderia atender a essa demanda, conforme o discurso da gestora comercial, o que é característico da estratégia de inovação baseada no mercado explicada por Lynn e Akgun (1998).

As coisas no mercado vão mudando, e a gente como empresa vai se adequando ao mercado. Se a gente vê que precisa inovar de uma determinada forma, a gente vai. [...] É só a gente estar atento as mudanças no mercado, o que o mercado pede, para a gente abrir nossos olhos, para estar junto com eles. [...] Se o mercado está mudando, a gente tem que se atualizar sempre, de acordo com o que ele “fala”. [...] Vimos que era muito melhor vender mais barato, porém com qualidade e com coisas mais simples para poder ter um fluxo de caixa melhor.

Em conformidade com o que esclarece Lynn e Akgun (1998), a estratégia de inovação da Empresa 1 ainda é baseada nos processos de desenvolvimento de novos produtos e na aprendizagem. Nos processos de desenvolvimento de novos produtos estes são gerados pela empresa, acompanhando-se cada fase do processo produtivo para que se cumpram os requisitos de qualidade estabelecidos e para que haja redução dos custos, o que é feito com o emprego de tecnologias, já que máquinas são utilizadas na fabricação dos produtos, aproveitando-se melhor o tempo e outros recursos matérias no processo produtivo, com a finalidade de que ao final o produto satisfaça as necessidades e exigências dos clientes. Além disso, a gerente de produção, semanalmente, tem um tempo reservado para se dedicar a atividades inovativas, seja para identificar como introduzir métodos de produção que melhorem o processo produtivo, seja para aperfeiçoar os produtos que a empresa oferece a seus clientes.

Sob a perspectiva da aprendizagem, a empresa mantém um banco de dados em que as opiniões dos clientes a cerca dos produtos fabricados e comercializados fornecem o suporte necessário ao estabelecimento de sua estratégia de inovação, orientando o que a empresa deve ou não continuar a fazer, e no que ela precisa se adequar e melhorar para garantir a continuidade da satisfação desses clientes e o sucesso no mercado, valorizando o papel do aprendizado no processo de inovação.

Por conseguinte, a estratégia de inovação da Empresa 1 também pode se encaixar no que He e Wong (2004) denominam de estratégia de inovação *exploitative*, uma vez que a empresa empenha-se em aprimorar os produtos que ela já desenvolve, com base na experiência e nos conhecimentos que ela possui, além de ser importante para a empresa obter aprendizado relativo ao próprio processo de inovação, levando ao melhoramento de sua posição no mercado.

Considerando que a inovação implementada pela Empresa 1 para alcançar os consumidores da base da pirâmide foi pautada pelo mercado, tem-se que a empresa, ao desempenhar suas atividades, procurou ser a pioneira em seu setor no mercado da capital paraibana, introduzindo novos produtos que nenhuma outra empresa concorrente oferecia aos clientes de baixa renda, conforme o exposto pela entrevistada, o que está de acordo com o

explicado por Cooper e Edgett (2009), Cooper e Edgett (2010), e Utterback e Abernathy (1975).

A inovação foi muito grande dentro de João Pessoa. [...] O preço do salgado (cem salgados) na época era R\$ 85,00, então ela (proprietária) baixou para R\$ 15,00. [...] Então foi uma revolução. [...] Já se passaram oito anos dessa inovação. Durante os três primeiros anos era “show de bola”. A gente dominava todo o mercado. [...] E com o passar do tempo, o que foi que aconteceu? Muita gente copiou. [...] Isso hoje é uma realidade, que a gente sabe que passa por isso [...].

Pode-se ainda reconhecer na fala da gestora comercial que a postura estratégica adotada pela Empresa 1 frente à concorrência, em relação a sua atuação no mercado da base da pirâmide, ocorreu de maneira oportunista, em acordo com o que esclarecem Freeman e Soete (2008), já que a empresa buscou aproveitar uma oportunidade existente em um nicho de mercado próspero, se antecipando aos concorrentes, e, portanto, alcançando a liderança mercadológica.

Foi observado também, por meio do discurso da profissional entrevistada, a existência de outras tipologias de estratégia de inovação, que são descritas por Bowonder *et al.* (2010), para a atuação da Empresa 1 no mercado da base da pirâmide, quais sejam: 1) Redução do tempo de ciclo, fazendo com que as inovações cheguem mais rápido ao mercado, ultrapassando a concorrência; 2) Desenvolvimento Enxuto, de modo a reduzir a utilização de recursos com a finalidade de diminuir o custo de fabricação, e, assim, o preço do produto, além do tempo de chegada ao mercado; 3) Segmentação do Mercado, já que a empresa identificou o mercado da base da pirâmide como oportuno para o seu crescimento e obtenção de vantagem competitiva.

O Quadro 16 resume as tipologias de estratégias de inovação encontradas na Empresa 1, de acordo com a perspectiva a qual cada tipo está vinculado.

Quadro 16 - Tipos de estratégias de inovação da Empresa 1

PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO		TIPO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
Modo como a empresa atua no mercado		Estratégias de Inovação Oportunista
Forma em que a empresa se apoia na aprendizagem		Estratégia de Inovação <i>Exploitative</i>
Contexto das incertezas		Estratégias de Inovação baseadas no Mercado, no Processo e na Aprendizagem
Objetivos do negócio	DIMENSÕES	Estratégias de Inovação de Redução do tempo de ciclo
	Estímulo ao cliente	
	Liderança competitiva	Estratégia de Inovação de Desenvolvimento Enxuto

	Enriquecimento de portfólio	Estratégia de Inovação de Segmentação de Mercado
--	------------------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O Quadro 16 evidencia que apesar de a Empresa 1 utilizar múltiplas estratégias de inovação ao mesmo tempo, estas apresentam uma ligação positiva entre elas, reforçando-se mutuamente, já que a consecução de uma impulsiona a implementação de outra. Isso permite que a empresa execute a sua principal estratégia inovativa, estratégia de inovação oportunista, aproveitando uma oportunidade de um nicho de mercado em ascensão e promissor financeiramente, o da base da pirâmide, de modo que esta chegue primeiro ao mercado e estabeleça liderança competitiva.

4.1.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide

Na Empresa 1 foi percebida a existência de alguns fatores internos e externos à organização que facilitaram a implementação das estratégias de inovação no mercado da base da pirâmide, e, por conseguinte, viabilizaram o sucesso dos produtos comercializados pela empresa neste mercado.

A existência de uma economia forte no país, que viabiliza melhores condições de poder aquisitivo para as classes sociais inseridas na base da pirâmide, e, inclusive, a sua ascensão social, foi um fator habilitador para o sucesso das inovações, em conformidade com o que indicam Carayannis e Gonzales (2003), conforme o discurso da gestora comercial.

[...] as políticas públicas eu acho que foi um dos maiores impulsionadores para a direção dos produtos. Porque assim, o governo passou a adotar algumas medidas para que a pobreza no Brasil acabasse. E assim, hoje eu sei que a gente está com um cenário bem difícil, mas assim, até um ano atrás a situação era diferente, onde pessoas das classes C, D e E tinham poder de aquisição, tinham um poder de compra. [...] Primeiro veio o Plano Real, quando mudou a moeda, depois a adoção de Bolsa Família, que no meu ponto de vista influencia, esses programas do governo. E também abertura de crédito. Então, antes, cartão de crédito, fazer algum crediário em uma loja, qualquer coisa era muito difícil as pessoas dessas classes fazerem isso. [...] Então eu acho que foi o que mais impulsionou [...]

É importante notar que da mesma forma que a economia brasileira representa para a gestora comercial um fator habilitador externo da inovação, a mesma é apontada como dificultador, em razão da crise econômica estabelecida no país a partir do ano de 2015, o que confirma a afirmação de Vasconcellos e Parolin (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013) de que

componentes considerados cruciais ao processo de inovação têm natureza dinâmica, ora funcionando como habilitador, ora como dificultador.

Entretanto, apesar de as políticas públicas serem consideradas um habilitador oriundo do meio externo à organização, especificado tanto na literatura sobre inovação em geral pelos autores Carayannis e Gonzales (2003), Van De Ven, Angle e Poole (2000), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Monteiro e Machado (2013), e Barbieri (2003), quanto na literatura específica sobre inovação para a base da pirâmide por Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall et. al. (2012), Cholez et. al. (2012), e Ray e Ray (2011), estas funcionaram apenas como um fator motivador para que a empresa tomasse a decisão de investir no mercado da base da pirâmide, como relatou a gestora comercial. Isto porque não é possível considerá-las como um habilitador da inovação desta empresa, tendo em vista que para tanto seria necessário que tais políticas além de proporcionar um cenário favorável para a disponibilização de produtos para os consumidores de baixa renda, também oferecesse a empresa condições de obter benefícios que estivessem presentes no decorrer do processo produtivo e/ou de implementação da inovação.

Outro fator externo à Empresa 1 que funcionou como habilitador externo para a sua estratégia de inovação foi a estrutura de mercado, confirmando o que esclarecem Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), e Barbieri (2003). O promissor mercado da base da pirâmide foi visualizado pelos proprietários da empresa como uma oportunidade para que a mesma pudesse inovar buscando faturar mais e assim expandir o negócio. A vantagem competitiva está atrelada à liderança da atuação nesse mercado, já que as concorrentes não tinham atentado até então para o potencial lucrativo de implementar inovações para a base da pirâmide. Isso leva a identificar também a concorrência, habilitador explicado por Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), como um habilitador externo para a atividade inovativa da Empresa 1.

Além disso, o próprio cliente também pode ser considerado como um fator habilitador externo, corroborando o que apontam Carayannis e Gonzales (2003), uma vez que a empresa buscou levar em consideração o que o cliente opinava para que houvesse o melhoramento dos produtos ofertados, tendo a empresa, para tanto, que se adequar a suas necessidades e exigências, de acordo com as suas capacidades e os conhecimentos, e com o que a mesma percebia como sendo as necessidades desses clientes.

Estabelecer parcerias com os clientes, buscando o *feedback* e a opinião destes, no intuito de identificar suas preferências e de saber como os produtos da empresa podem ser melhorados para satisfazer as suas necessidades, é um fator relevante para facilitar o processo

inovativo da Empresa 1, o que consiste no habilitador para a inovação para a base da pirâmide explicado por Prahalad e Hart (2002), Hart e Christensen (2002), Mutis e Ricart (2008), Ray e Ray (2011), Venn e Berg (2011), Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Halme, Lindeman e Linna (2012), Nakata (2012), Nakata e Weidner (2012), Cholez et. al (2012), Lim, Han e Ito (2013), Pervez, Maritz e Waal (2013), e Venn e Berg (2013).

Estar próximo ao cliente, ouvindo o que ele tem a dizer sobre os produtos da empresa, durante e após a compra do produto, e como estes podem ser aperfeiçoados, é algo buscado pela Empresa 1, mediante a percepção dos funcionários, como forma de criar conhecimento e aprendizagem relativa aos consumidores de baixa renda, colaborando para o desenvolvimento de inovações que possam ter melhor aceitação por estes, sendo este um habilitador para a inovação para a base da pirâmide definido por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Lim, Han e Ito (2013), Aoyama e Parthasarathy (2013), Silvestre e Silva Neto (2014), e Prahalad (2012).

O fato de ter clientes satisfeitos facilita a aceitação de outras pessoas em relação aos produtos oferecidos pela empresa, ou seja, faz com que mais clientes sejam atraídos a conhecer e consumir os produtos inovadores da empresa, assim como explica a gestora comercial: “[...] A gente acredita muito que o boca a boca tem um efeito muito bom. Por isso que a gente tenta ter sempre os clientes satisfeitos para que eles tragam mais pessoas.”

Em relação aos habilitadores internos à organização, o discurso da gestora comercial evidenciou quais fatores relativos ao ambiente organizacional, ao elemento humano, aos recursos da empresa e aos aspectos gerenciais mais contribuíram para a consecução das estratégias de inovação para a base da pirâmide e/ou aqueles que precisaram de maior atenção para que não se tornasse um dificultador da implementação da inovação.

A gestora comercial relatou que no início, quando houve o direcionamento estratégico para que a empresa se inserisse no mercado da base da pirâmide, os funcionários não se sentiram muito confortáveis com a mudança, ou seja, não aceitaram muito bem a adoção de novas ideias: “[...] quando mudamos, as pessoas acharam ruim sim. [...] o primeiro impacto realmente de uma coisa é negativa, às vezes. [...] Mas hoje [...] eu vejo todo mundo muito engajado. É um clima organizacional que todo mundo se empenha [...]”.

Nesse contexto, a aceitação de novas ideias pode ser compreendida como um habilitador interno, o qual foi descrito por Leite, Dutra e Antunes (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013), e a existência de um clima organizacional propício a inovação um habilitador interno indicado por Vasconcellos e Parolin (2006), Carayannis e Gonzalez (2003), Barbieri (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a Empresa 1 buscou efetivar ações para que os

funcionários conseguissem visualizar a inovação como necessária a organização e a todos eles, de modo a fortalecer o compromisso dos funcionários em acreditar e aceitar a inovação, conforme o descrito pela entrevistada.

A gente tem reuniões periódicas, são mensais com eles (funcionários) [...] onde eles ganham premiação em relação à forma de trabalho deles no dia-a-dia. [...] Esses encontros são uma questão de avisos também. De mantê-los informados sobre as coisas que acontecem. De coisas que a gente conquista, de prêmios, de abertura de loja. Tudo isso. A gente usa esse encontro para falar sobre as inovações que a gente faz, [...] para manter eles informados do que está acontecendo na empresa, [...] manter a confiança e a integração mesmo. Para que eles estejam integrados com o que a empresa vai conquistando, com o que a empresa vai inovando, com o que a empresa vai criando, para que estejam motivados.

Percebe-se ainda, pelo discurso da gestora comercial, que há uma preocupação da empresa em valorizar a iniciativa dos funcionários, um habilitador interno descrito por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), e Vasconcellos e Parolin (2006). Isso é empreendido por meio de uma política de recompensas, outro habilitador interno apresentado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Bressan (2013), Carayannis e Gonzalez (2003), e Van de Ven, Angle e Poole (2000). Consideram-se, pois, os funcionários como parceiros para o bom desempenho dos negócios, nos quais a empresa deve investir e reconhecer sua produtividade, o que propicia com que esses se sintam motivados a se engajar na consecução da estratégia inovativa e mercadológica da empresa. A motivação, por seu turno, outro habilitador interno apontado por Vasconcellos e Parolin (2006), e Barbieri (2003). Esses encontros também implicam com que haja uma confiança no êxito da inovação, habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), e Van De Ven, Angle e Poole (2000), ou seja, o funcionário percebe o quanto o seu trabalho e o seu esforço tem contribuído e pode contribuir para o sucesso inovativo da empresa.

A gerência da Empresa 1 se preocupa em estimular e receber ideias dos funcionários, a fim de que estes se sintam respeitados e parte importante do processo inovativo. Além do fato de que ouvi-los é considerado como uma forma de estar mais perto de identificar o que os clientes querem e necessitam, conforme exposto pela entrevistada, evidenciando mais um habilitador interno, o estímulo à participação, descrito por Leite, Dutra e Antunes (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013).

A gente sempre aceita sim. [...] Tem alguns processos que são falhos [...] onde eles mesmos dão dicas de como melhorar esse processo de trabalho. [...] Então tem total abertura para eles darem dicas, darem opinião para que os trabalhos melhorem. Até

porque o principal contato com os clientes são eles. Então, se a gente não os escuta, a gente não escuta o cliente.

O trabalho em equipe, habilitador interno apontado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), e a clareza na comunicação, habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), também são considerados importantes fatores que facilitaram a empresa a inovar e a manter uma visão compartilhada, favorecendo a cooperação entre os funcionários e direcionando os seus esforços inovativos, de acordo com a fala da gestora comercial.

Se não tiver trabalho em equipe, as coisas não funcionam. E a gente vê que assim, o meu trabalho depende muito do outro. E a gente fala muito sobre isso nas nossas reuniões. A gente depende muito uns dos outros, porque se eu falhar no começo, a falha vai estar enorme no final. [...] Então, se em determinado momento eu não fizer a minha parte, eu não estiver integrado com a comunicação da empresa, as coisas vão dar errado.

Manter a empresa sempre atualizada em termos das tendências do mercado, e das tecnologias e conhecimentos disponíveis neste, é outro fator reconhecido pela empresa como um facilitador da inovação: “A gente procura sempre participar de feiras, onde a gente possa conhecer inovações de tecnologia para a nossa produção. A gente tenta participar de cursos também.”. O evento mais recente que a Empresa 1 participou, com a finalidade de obter informações e agregar conhecimentos, possibilitando a identificação de novos mercados, processos, produtos e serviços, foi a Feira de Processos, Embalagens e Logística para a Indústria de Alimentos e Bebidas da América Latina (FISPAL), no ano de 2015. Isso está diretamente ligado ao habilitador interno aprendizagem contínua, descrito por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), e Van De Ven, Angle e Poole (2000). Este habilitador tem relação direta com outros dois habilitadores internos, denominados levantamento de informações, explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Bressan (2013), e Carayannis e Gonzalez (2003), e investimento em tecnologia, apresentado por Vasconcellos e Parolin (2006), e Bressan (2013).

Inovar, reconhecendo o valor e a necessidade da inovação, é apontado pela entrevistada como um fator crucial para que a empresa possa se manter e se destacar no mercado, obtendo vantagem competitiva, sendo este um habilitador interno explicado por

Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2003), e Carayannis e Gonzalez (2003).

A nossa busca incessante hoje é por inovação. Porque a gente não pode ficar sempre na mesma [...] A proprietária está sempre em busca de ideias. Em relação aos produtos, em relação aos funcionários, em relação à criação, a tudo. O que tiver de ideias que venham para inovar, que venham para modificar, que venham para fazer diferença, ela está apta a isso.

Outro habilitador que contribuiu para que a empresa pudesse ter sucesso com as inovações introduzidas no mercado de baixa renda foi a redução de custos, definido por Ray e Ray (2011), Lim, Han e Ito (2013), Prahalad e Hart (2002), e Prahalad (2012), uma vez que ao diminuir o tamanho dos produtos, substituir matéria-prima e empregar o uso de máquinas no processo produtivo, a Empresa 1 pode ofertar produtos que agregavam qualidade a um baixo preço.

O contexto organizacional da Empresa 1, o qual foi preparado para que os funcionários e a equipe gestora estejam integrados e engajados para desenvolver as atividades inovativas, também representa um habilitador para a inovação para a base da pirâmide que facilita a adoção de inovações, habilitador explicado por Halme, Lindeman e Linna (2012), e Venn e Berg (2013).

Fazer com que os clientes tomassem conhecimento sobre os produtos da empresa foi fundamental para que as inovações fossem introduzidas no mercado, impulsionando as vendas, sendo o marketing um habilitador para a inovação para a base da pirâmide apresentado por Van den Waeyenberg e Hens (2008), e Nakata e Weidner (2012). A gestora comercial explicou como o marketing foi funcional para inserir as inovações no mercado de baixa renda.

A gente fez um plano institucional muito em cima de preço. Porque tem o marketing institucional, que a gente foca mais a marca, para agregar valor à marca, e tem o marketing em cima do preço. Então, assim, todas as nossas propagandas a gente colocava preço também, só que sabendo que a gente tinha que atrelar o preço a qualidade. Porque de nada adiantava colocar o preço ai estampado na rua, em panfletos, em carros de som, se a gente não tivesse qualidade. Uma coisa que a gente utilizou muito foi a panfletagem. Em todos os bairros a gente panfletou [...] Carro de som, panfleto, rádio. Nós também estamos com uma parceria muito grande com a TV Correio. Faz bastante tempo que a gente está com divulgações lá.

O Quadro 17 resumi quais foram os fatores que habilitaram a Empresa 1 a inovar no mercado da base da pirâmide.

Quadro 17 - Habilitadores relativos à inovação da Empresa 1

HABILITADORES DA INOVAÇÃO		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Clima inovador	Estrutura de mercado
	Contexto organizacional	
ELEMENTO HUMANO	Valorização da iniciativa dos empregados	Concorrência
	Aceitação de novas ideias	
	Políticas de remuneração e recompensas	
	Motivação	
	Confiança no êxito da inovação	
	Investimento em tecnologia	
RECURSOS	Levantamento de informações	Clientes
	Redução de custos	
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Parcerias intersetoriais de colaboração	
	Estímulo à participação	
ASPECTOS GERENCIAIS	Trabalho em equipe	Economia
	Aprendizagem contínua	
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Clareza na comunicação	
	Marketing	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Percebe-se por meio do Quadro 17 que das categorias de habilitadores da inovação internos às organizações, tanto os elementos humanos, quanto os recursos e os aspectos gerenciais foram os que mais contribuíram para que as inovações implementadas pela Empresa 1 atingisse sucesso no mercado da base da pirâmide. Já em relação aos habilitadores externos, entre os nove identificados na literatura, quatro deles possibilitaram o bom resultado das atividades inovativas. Quanto aos habilitadores apontados na literatura como específicos da inovação para a base da pirâmide, dos dez elementos descritos pelos autores como aspectos que facilitam a adoção de inovações, cinco deles foram cruciais para que a empresa pudesse se inserir no mercado de baixa renda: marketing, redução de custos, criação de conhecimento e aprendizagem, parcerias intersetoriais de colaboração e contexto organizacional.

4.2 Empresa 2

A Empresa 2 foi inaugurada no ano de 1998 em João Pessoa, Paraíba, por meio da atitude empreendedora de um casal de engenheiros civis, aliada a visão de que o mercado imobiliário pessoense necessitava de unidades residenciais com um excelente padrão de qualidade e compatível com a realidade econômico-financeira da população desta cidade.

A empresa iniciou suas atividades construindo e vendendo apartamentos para clientes com maior poder aquisitivo e investidores (pessoas que adquirem o imóvel para alugar ou que o compra na planta para revender por um valor mais alto quando pronto), sendo estes imóveis construídos apenas em um bairro da capital paraibana, Bancários, mesmo bairro onde o escritório da Empresa 2 está localizado.

A partir do ano de 2010, a Empresa 2 passou a construir apartamentos residenciais em outros bairros pertencentes à zonal sul de João Pessoa, como Geisel e Mangabeira, visando aproveitar o momento de desenvolvimento e expansão desta região da cidade, a qual inclui trinta e quatro bairros que concentram o maior contingente populacional da capital (SANTOS JÚNIOR, SILVA, SILVEIRA, 2013), tendo as pessoas que residem na zona sul de João Pessoa, nos últimos tempos, ascendido na pirâmide social, em decorrência da favorável situação econômica do país ocorrente até o último ano (BARROS et al., 2010; NERI, 2010), se tornando a zona sul da capital paraibana um local economicamente promissor para empresas de diversos setores, inclusive o de construção civil.

É importante destacar que os bairros que compõem a zona sul de João Pessoa são os que comportam a maior quantidade de pessoas com baixa renda da cidade, representando quase a metade da população da capital (SANTOS JÚNIOR, SILVA, SILVEIRA, 2013).

Estando inserida no setor da construção civil há 18 anos, a Empresa 2 emprega 220 funcionários e já entregou mais de 1.200 apartamentos residenciais na zona sul de João Pessoa. Buscando soluções inovadoras, atualmente, além de construir apartamentos residenciais na região sul de João Pessoa, em breve inaugurará um edifício comercial, também localizado na zona sul pessoense, com a finalidade de expandir a sua atuação mercadológica e de promover ainda mais o desenvolvimento desta região da capital paraibana, que abrange uma significativa parcela da população de baixa renda da cidade (SANTOS JÚNIOR, SILVA, SILVEIRA, 2013).

A Empresa 2 é uma empresa familiar, dirigida pelo casal proprietário, que conta com o apoio administrativo de uma gerente comercial, uma gerente de marketing, uma

gerente de recursos humanos, uma gerente financeira e uma gerente administrativa, tendo sido entrevistadas a gerente comercial e a gerente administrativa da empresa.

4.2.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide

O interesse da Empresa 2 em inovar para a base da pirâmide surgiu a partir do ano de 2010, quando o proprietário da empresa visualizou no mercado de baixa renda uma oportunidade de negócio, tendo em vista que os consumidores pertencentes a este mercado passaram a ser beneficiadas com políticas públicas que possibilitaram a ascensão social das classes menos favorecidas, e em razão de o país estar vivenciando um momento em que a economia se encontrava mais estável e em crescimento, assim como explicam Barros *et. al.* (2010) e Neri (2010).

Especificamente no setor da construção civil, a abertura do programa habitacional para família de baixa renda Minha Casa Minha Vida, no ano de 2009, pelo governo federal, propiciou condições favoráveis para que diversas construtoras voltassem a sua atenção para atender às necessidades e exigências do promissor mercado da base da pirâmide, oportunidade que foi explorada pela Empresa 2, conforme explicado pela gestora administrativa da empresa: “Toda vida nós construímos com recursos próprios. Quando surgiu Minha Casa Minha Vida, foi a oportunidade de atingir outra classe.”

Isso porque como o programa Minha Casa Minha Vida oferece uma linha de crédito, por meio das instituições financeiras Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, para que construtoras possam obter recursos do governo federal, a fim de construir imóveis residenciais que sigam critérios técnicos estabelecidos por esta instituição e normas do programa (MINHA CASA MINHA VIDA, 2016), a Empresa 2 pode se beneficiar ao inovar para esse mercado sem correr muitos riscos financeiramente, sendo uma oportunidade de gerar mais lucro para a empresa, expandindo sua atuação no mercado.

Por outro lado, o programa Minha Casa Minha Vida também beneficia os consumidores da base da pirâmide, pois estes, tendo uma renda familiar bruta mensal de até R\$ 5.000,00 podem receber um subsídio do governo federal para financiar unidades residenciais, também mediante as instituições financeiras Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil (MINHA CASA MINHA VIDA, 2016), o que propicia a estes consumidores um maior poder de compra, e, consequentemente, torna lucrativo o mercado da base da pirâmide para a empresa do setor de construção civil.

Aliado ao surgimento deste programa do governo federal e a melhor situação financeira dos consumidores da base da pirâmide, a Empresa 2 possuía um terreno em um dos trinta e quatro bairros da zonal sul de João Pessoa, Geisel, e esperava uma oportunidade ideal para investir em construções nessa área. Assim, a empresa aproveitou o momento para desenvolver um produto inovativo que permitisse a ela atuar no mercado de baixa renda.

Para tanto, a Empresa 2 revisou as características do produto que ela já construía, a fim de identificar quais alterações poderiam ser realizadas para que o mesmo viesse a atender as necessidades dos consumidores da base da pirâmide. A conclusão a que empresa chegou foi a de que o meio mais simples e viável de adequar o seu produto a tais consumidores era diminuir o tamanho do imóvel, porém mantendo o padrão de qualidade, o que é colocado por Nascimento, Yu e Sobral (2008) como uma característica da inovação para a base da pirâmide, já que diminuir o tamanho do produto ou funcionalidades caras é uma forma de tornar o preço deste produto acessível ao consumidor de baixa renda.

Os apartamentos até então construídos pela Empresa 2 possuíam de três a quatro quartos, com uma área total construída em média de 72 m², o que deixava alto o valor do imóvel. Dessa maneira, conforme disposto no seu site, a Empresa 2 passou a construir seus apartamentos com uma área total entre 50 m² e 65 m², com dois quartos.

A diminuição do tamanho do apartamento proporcionou a redução do preço final do produto, embora que para manter e até melhorar o padrão de qualidade, requisito exigido pelos consumidores da base da pirâmide, segundo Prahalad (2010) e Wright e Spers (2011), a empresa não tenha reduzido os seus custos, de acordo com o discurso da gestora administrativa: “Os apartamentos que a gente construiu aqui nos Bancários, o que diminuiu no Geisel foi a quantidade de quartos, porque a qualidade do Geisel teve que ser melhor [...] O que difere dos Bancários para o Geisel é o tamanho do apartamento.”. Esse mesmo entendimento foi passado também pela gestora comercial.

A estrutura do empreendimento não deixa nada a desejar perto de nenhum prédio da praia (região nobre da capital paraibana) [...] Então, o que a empresa faz? Pega os melhores profissionais para adaptar dentro desta realidade. O que se pode fazer para dar conforto, segurança, o maior número de itens de entretenimento [...] Então, sempre vendo essa necessidade [...].

Para aumentar o padrão de qualidade, e assim satisfazer a exigência desses consumidores, a Empresa 2 investiu na inclusão de áreas de lazer com mais itens do que os existentes nos condomínios residenciais que a empresa construía, e na utilização de matérias-primas com maior valor agregado. Isso demonstra o que é explicado por London e Hart

(2004); Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky e Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010), no que se refere ao fato de que os produtos entregues aos consumidores da base da pirâmide não devem ser apenas uma versão mais barata daquelas ofertadas para clientes com maior poder aquisitivo, precisando incluir a compreensão do comportamento, das necessidades e preferências do consumidor de baixa renda, entendendo quais os critérios que fazem com que tal consumidor atribua valor e reconheça qualidade no produto comercializado pela empresa.

Além de diminuir o tamanho do imóvel, mantendo o padrão de qualidade, a Empresa 2 buscou construir mais unidades habitacionais dentro de um mesmo condomínio residencial. Os condomínios construídos pela empresa, que antes possuíam em torno de quarenta apartamentos, no bairro do Geisel passaram a incluir mais de 180 apartamentos, o que foi verificado no site da empresa. Com isso, o que a Empresa 2 almejava era obter maior lucratividade em um mesmo investimento, ampliando as suas margens de lucro, o que está em conformidade com o que esclarecem Prahalad (2010), Prahalad e Hart (2002) e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), sendo também a ampliação das margens de lucro um dos objetivos da inovação descritos pelos autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e pelo estudo da OCDE e FINEP (2005).

Um atributo apontado pela gestora comercial desta empresa como sendo fundamental para o consumidor de baixa renda e que é exigido por este para adquirir o produto ofertado pela empresa é a marca, de acordo com a fala desta profissional, o que confirma o que é estabelecido por Prahalad (2010) e Wright e Spers (2011), sobre fato de que esse tipo de consumidor busca um produto que agregue qualidade a um preço acessível.

A empresa já era vista como uma empresa da zona sul que tem uma credibilidade em entrega de obra, de material que é usado, em resposta para qualquer solicitação do cliente. Isso é muito bem visto [...] Qualquer imobiliária que você chegar hoje e pedir uma informação da empresa, o pessoal sempre tem boas informações para dar. A empresa tem uma marca muito forte, principalmente aqui na zona sul.

Portanto, a inovação implementada pela Empresa 2 diz respeito a uma **inovação de produtos**, em conformidade com o que é explicado pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), pois houve uma mudança nas características do produto existente, em termos do tamanho do imóvel e dos itens que fazem com que o cliente atribua valor e qualidade ao produto, proporcionando um aumento na receita de vendas da empresa.

Em relação ao grau de intensidade da inovação desenvolvida pela Empresa 2, tem-se que o mesmo pode ser classificado como incremental, já que a modificação feita no produto não resultou em algo totalmente novo que alterasse o padrão de referência, estando de acordo com o que é posto por Bessant (2003) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

É possível ainda identificar a inovação da Empresa 2 como disruptiva de novo mercado, conforme explica Christensen (2012), tendo em vista que o produto comercializado pela Empresa 2 visa atingir a um público, consumidores de baixa renda, que historicamente apresenta pouca disponibilidade financeira para adquirir tal produto.

Analizando a inovação da Empresa 2 em termos das características da inovação frugal, pode-se dizer que há aderência parcial entre o que é realizado pela empresa em relação ao que é definido por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), Radjou e Prabhu (2013), Economist (2010), Bhatti (2012) e Puffal (2014), uma vez que a Empresa 2 implementou um produto no mercado da base da pirâmide com qualidade perceptível pelos clientes e que geram valor social. A geração de valor social foi efetivada a partir do momento em que, ao construir os condomínios residenciais, a empresa investiu na infra-estrutura em torno do prédio habitacional, o que favorece não só os clientes que adquirem os produtos da empresa, mas também a toda comunidade local, já que a comunidade também pode usufruir das melhorias efetuadas pela Empresa 2, o que fica evidenciado na fala da gestora administrativa.

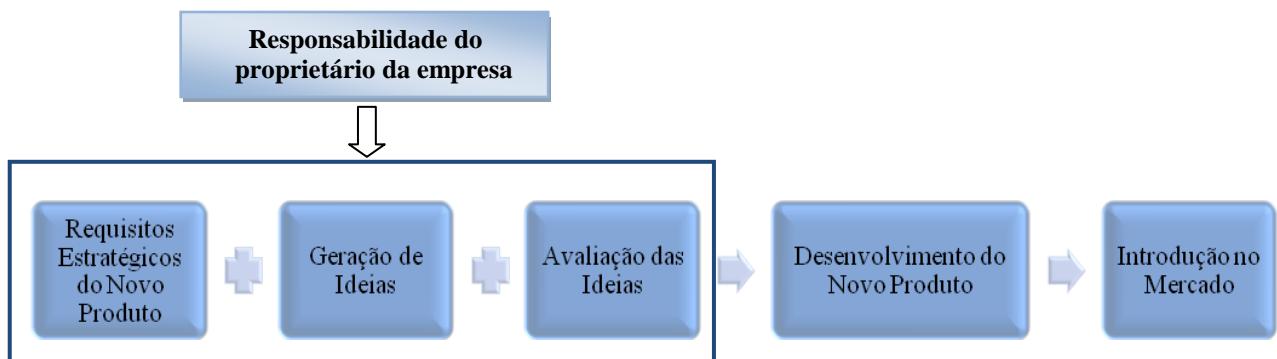
Já tivemos que fazer, junto com a prefeitura [...] praças, pavimentação de ruas, melhoramento de rede elétrica, melhoramento de rede de esgoto [...] para dar viabilidade. Tem que ser feito. [...] Nós vimos isso com o lançamento do Portal do Sul. [...] Se você andou no Geisel há cinco anos, na principal, e você for hoje, você vê o impacto. [...] Abertura de Caixa Econômica, a pavimentação ficou melhor, o fluxo, a abertura de supermercado, de farmácias. Enfim, o bairro prosperou.

Tomando como base o descrito por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014) e Arasaratnam e Humphreys (2013) sobre os aspectos que compõem a proposição de valor relativa à inovação para a base da pirâmide, é possível verificar que a existência na inovação da Empresa 2 de dois dos itens que integram tal proposição de valor: 1) Custo total de propriedade reduzido, o que inclui o preço acessível no momento da compra e a manutenção desse produto, já que a preocupação da empresa em utilizar matérias de qualidade e de investir em toda a infra-estrutura que cerca os condomínios residenciais; e 2) Robustez, pelo fato de que o produto apresenta um longo tempo de vida, o que é até uma característica inerente ao tipo de produto comercializado pela empresa.

Levando em consideração que a inovação pode pertencer a três diferentes dimensões, sendo nova para a empresa, para o mercado ou para o mundo, tem-se que a inovação da Empresa 2 foi nova para o mercado, estando de acordo com o disposto por Li e Atuahene-Gima (2001), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Crawford e Benedetto (2010), e Cobra (2009), tendo em vista que quando a empresa direcionou o seu produto para a base da pirâmide, construindo apartamentos em bairros da zona de sul de João Pessoa, mais especificamente Geisel e Mangabeira, nessa região nenhuma outra construtora havia desenvolvido um produto com características semelhantes as unidades residenciais da Empresa 2, que oferecesse alta qualidade a um preço acessível, conforme explica a gestora administrativa ao afirmar que: “[...] Em Mangabeira mesmo, Mirante do Sul, só tem ele com aquela característica lá. E no Geisel, não tem mesmo concorrência lá. [...]”.

O processo de desenvolvimento de novos produtos ocorre na Empresa 2 de forma bem específica, apesar de seguir o que explicam Booz, Allen e Hamilton (1982), ao afirmarem que as etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos devem ser sequenciais, conforme pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 2



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Como pode ser visto na Figura 5, o proprietário da empresa acumula em si as fases de definição dos requisitos estratégicos do novo produto, geração e avaliação das ideias, e não apresenta a etapa de teste do novo produto, conforme explica a gestora administrativa: “Como a empresa é de médio porte, ocorre de uma maneira muito particular e intuitiva por parte da diretoria. Ele não faz reuniões, ele não faz pesquisas [...] não é assim como se fosse uma grande empresa. [...] Aqui é intuitivo. Ele é muito de concentrar as ideias [...] Como toda empresa pequena.”. Assim, as ideias inovativas são desenvolvidas pelo proprietário da

Empresa 2, que em seguida comunica aos seus funcionários a decisão tomada sobre qual ideia seguir.

Entretanto, para decidir sobre qual o melhor caminho que a Empresa 2 deve seguir ao desenvolver novos produtos, o proprietário busca adquirir informações com agentes externos, como as instituições financeiras Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, e com o Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON/JP), de acordo com o que é falado no discurso da gestora administrativa.

Os investimentos são de acordo com as ideias da direção e os aconselhamentos do gerente financeiro que eles (proprietários) têm na Caixa e no Banco do Brasil. Eles trocam muito ideia com eles, principalmente Caixa, que é um “parceirão”. O Banco do Brasil entrou tem dois anos, mas não é ainda como a Caixa. O SINDUSCON também dá um apoio, por meio de pesquisas. [...] Orienta quais são as tendências do mercado.

Isso demonstra que a inovação na Empresa 2 é pautada no estabelecimento de um canal de comunicação com agentes externos, favorecendo a obtenção de informações de que a empresa necessita para apoiar suas decisões inovativas.

O Quadro 18 resumi a inovação implementada pela Empresa 2.

Quadro 18 - Inovação implementada pela Empresa 2

TIPO(S) DE INOVAÇÃO ENVOLVIDO(S)	Inovação de produtos.
INOVAÇÃO DE RUPTURA	É uma disruptão para novo mercado
INOVAÇÃO FRUGAL	Apresenta características parciais da inovação frugal: qualidade e geração de valor social
GRAU DE INTENSIDADE	Incremental
DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	Nova para o mercado

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Tal como explicado por Cooper, Kleinschmidt (2011) e Cooper (1994), alguns fatores auxiliam o sucesso comercial de novos produtos no mercado. Os produtos desenvolvidos pela Empresa 2 para a base da pirâmide incluem três dos oito fatores relacionados pelos autores: 1) oferecimento de um produto superior, no que se refere a um produto com atributos não encontrados na concorrência; 2) qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento, pois o novo produto deriva de uma planejamento voltado a identificar as necessidades dos clientes e a conhecer o mercado antes da elaboração do produto; e 3) atratividade do mercado, devido ao fato de a empresa competir em um mercado promissor, sem que haja uma intensa concorrência.

A respeito das variáveis estratégicas críticas para a atuação no mercado da base da pirâmide, indicadas tanto na literatura estrangeira, quanto na literatura nacional, percebe-se que a inovação realizada pela Empresa 2 abrange três das quatro características da perspectiva estrangeira, indicadas por Prahalad e Hart (2002): desempenho de preço, qualidade perceptível e rentabilidade; e dois dos quatro aspectos relacionados pela perspectiva nacional por Wright e Spers (2011): preço e qualidade.

Com relação aos doze princípios fundamentais para uma inovação para a base da pirâmide, descritos por Prahalad (2010), a inovação da Empresa 2 está de acordo com dois deles: desempenho de preço e produtos que funcionam em ambientes hostis.

4.2.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide

A inovação efetuada pela Empresa 2 foi executada por meio de algumas estratégias de inovação, as quais estão atreladas a estratégia mais ampla da empresa. A entrevistada, a gestora administrativa, explicou quais são as características dessas estratégias, de modo que foi possível determinar em quais tipologias elas se enquadram.

Quando a empresa voltou a sua atenção para o mercado da base da pirâmide, o intuito desse posicionamento estratégico era o de aproveitar uma oportunidade de inovação identificada no mercado, conforme exposto pela gestora administrativa: “Ele (proprietário) é um empreendedor, e como todo empreendedor, tem uma visão diferenciada. Sabe utilizar essa visão. Sabe o tempo certo de entrar em um mercado. O tempo certo de sair. No que investir.”

Essa percepção do dirigente da Empresa 2 leva em consideração que o ambiente econômico do país e as políticas governamentais propiciaram uma situação favorável para que a população de baixa renda dispusesse de melhores condições financeiras, tendo maior poder de compra, o que colaborou para que a Empresa 2 pudesse alcançar a sua finalidade de aumentar a lucratividade da empresa e expandir o negócio, o que está de acordo com o que descrito por Bowonder *et al.* (2010).

Sendo assim, o mercado é o foco principal para que a empresa direcione os seus esforços inovativos, de modo que a Empresa 2 busca compreender qual a oportunidade viável no mercado e identificar quais são as exigências e necessidades requeridas para atender aos consumidores desse mercado, o que é característico da estratégia de inovação baseada no mercado explicada por Lynn e Akgun (1998).

Ainda sobre o que o que esclarece Lynn e Akgun (1998), a estratégia de inovação da Empresa 2 é fundamentada em números (quantitativa), de modo que a Empresa 2 avalia o

sucesso da sua atividade inovativa com base no retorno financeiro de seus projetos, ou seja, pela rentabilidade que o produto comercializado obtiver. Obter lucro e medir essa lucratividade advinda da inovação é, então, um aspecto que determina o processo de inovação da empresa no longo prazo. Outro ponto importante que orienta a definição da estratégia de inovação da Empresa 2, baseado no que é apresentado por Lynn e Akgun (1998), é a velocidade de chegada ao mercado, essencial para o sucesso do novo produto e para obter vantagem competitiva, conforme exposto pela gestora administrativa.

Tem que ser o primeiro inovador. No Geisel foi o primeiro, em Mangabeira foi um dos primeiros. [...] Ele (proprietário) tem um *time* muito bom. [...] Ele tem um tempo certo. Então, de acordo com o mercado, a empresa se move de uma maneira que chegue um passo adiante. [...] O importante é chegar, ter um bom produto e aproveitar o momento financeiro do mercado. Viajando como se fosse em uma onda, como se fosse um surfista. Não perder a crista da onda, porque se você perde, você já ficou para trás.

Nesse sentido, é possível perceber que o intuito da empresa ao inovar para a base da pirâmide foi o de ser a primeira inovadora, construindo apartamentos nas regiões em que nenhuma outra empresa concorrente oferecia aos clientes de baixa renda produtos com atributos semelhantes aos da Empresa 2, conforme explicado pela gerente administrativa, o que está de acordo com Cooper e Edgett (2009), Cooper e Edgett (2010), e Utterback e Abernathy (1975).

O Portal do Sul foi o primeiro no Geisel. Ai depois veio a outras construtoras. Foi construir lá, e construiu parecido. Ai a gente foi e lançou o Veleiros e outro empreendimento, o Pinheiros. Então a empresa está sempre um passinho a frente da concorrência naquela área [...] Nós fizemos, a concorrência fez semelhante, a gente fez melhor. [...] Em Mangabeira mesmo, Mirante do Sul, só tem ele com aquela característica lá. E no Geisel, não tem mesmo concorrência lá. [...] Quando a gente vai lançar a tabela de preços, a gente busca parâmetro e não encontra, para que a gente não coloque um preço exorbitante. O Mirante do Sul a gente buscou o preço do metro quadrado no SINDUSCON, e achou caro demais, e teve que baixar vinte por cento. Baixou vinte por cento, lançou o Mirante do Sul, e continuou sem parâmetro.

Esse mesmo entendimento pode ser verificado na fala da gestora comercial: “[...] sempre oferecer um produto de qualidade com um custo acessível para o cliente. E isso fez com a gente se tornasse o primeiro frente à concorrência.” A sua postura estratégica frente à concorrência, então, no que se trata da implementação de inovação no mercado da base da pirâmide, consiste em agir de maneira oportunista, em concordância com o que esclarecem Freeman e Soete (2008), tendo em vista que a Empresa 2 se empenhou para alcançar a

liderança mercadológica, aproveitando uma oportunidade existente em um mercado próspero e mal atendido.

Quanto ao que é descrito por He e Wong (2004), a estratégia de inovação da Empresa 2 é tida como *exploitative*, considerando que o conhecimento da própria empresa e o conhecimento existente nela foram importantes para ajustar os seus produtos aos requisitos exigidos pelos consumidores da base da pirâmide.

No discurso da gestora administrativa, também foi possível identificar a existência de outras tipologias de estratégia de inovação utilizadas pela Empresa 2 ao se inserir no mercado de baixa renda, descritas por Bowonder *et al.* (2010), que são: 1) Oferta de plataforma, uma vez que os produtos ofertados para a base da pirâmide são semelhantes aos produtos que a empresa oferece em outros mercados, porém estes são personalizados, a fim de serem compatíveis com as expectativas e necessidades dos clientes; 2) Redução do tempo de ciclo, por haver um esforço da organização para que o produto da Empresa 2 chegue primeiro ao mercado; 3) Segmentação do mercado, tendo em vista a verificação de o mercado da base da pirâmide é oportuno para o seu crescimento e lucratividade.

O Quadro 19 resume as tipologias de estratégias de inovação identificadas na Empresa 2, de acordo com a perspectiva a qual cada tipo está vinculado.

Quadro 19 - Tipos de estratégias de inovação da Empresa 2

PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO		TIPO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
Modo como a empresa atua no mercado		Estratégias de Inovação Oportunista
Forma em que a empresa se apóia na aprendizagem		Estratégia de Inovação <i>Exploitative</i>
Contexto das incertezas		Estratégias de Inovação baseadas na Velocidade, no Mercado e em Números.
Objetivos do negócio	DIMENSÕES	
	Estímulo ao cliente	Estratégias de Oferta de Plataforma e Redução do tempo de ciclo
	Enriquecimento de portfólio	Estratégia de Inovação de Segmentação de Mercado

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O Quadro 19 demonstra que, embora a Empresa 2 empregue múltiplas estratégias de inovação concomitantemente, existe uma relação entre elas. Isso permite que a empresa execute a sua principal estratégia inovativa, estratégia de inovação oportunista, aproveitando a oportunidade de se inserir no mercado da base da pirâmide, explorando os conhecimentos

existentes na organização para alcançar a liderança competitiva, chegando primeiro ao mercado.

4.2.3 Habilitadores da de inovação para a base da pirâmide

Para a Empresa 2 alguns fatores internos e externos à organização atuaram como facilitadores para a efetivação das suas estratégias de inovação para a base da pirâmide, proporcionando o bom resultado da comercialização dos seus produtos para os consumidores de baixa renda.

Quanto aos habilitadores externos à organização, as políticas governamentais, um habilitador descrito pelos autores Carayannis e Gonzales (2003), Van De Ven, Angle e Poole (2000), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Monteiro e Machado (2013), e Barbieri (2003) na literatura sobre inovação em geral, e apresentado por Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall et. al. (2012), Cholez et. al. (2012), e Ray e Ray (2011) na literatura específica sobre inovação para a base da pirâmide, foi o principal elemento que viabilizou a consecução de inovações para o público da base da pirâmide.

A criação do programa governamental de habitação popular Minha Casa Minha Vida proporcionou condições favoráveis para que a Empresa 2 voltasse a sua atenção para a exploração do mercado de baixa renda, visando aproveitar essa oportunidade para alavancar suas vendas e, assim, aumentar suas margens de lucro, além de expandir sua área mercadológica de atuação, conforme explica a gestora administrativa ao afirmar que: “[...] Quando surgiu Minha Casa Minha Vida, foi a oportunidade de atingir outra classe.”

Além disso, como já mencionado, este programa do governo federal viabilizou a empresa a obtenção de recursos financeiros por meio de uma linha de crédito disponibilizada por instituições bancárias, o permitiu a empresa inovar para o mercado da base da pirâmide sem comprometer seus recursos próprios.

De modo equivalente, a economia também representou um fator habilitador externo para a organização, em acordo com o que indicam Carayannis e Gonzales (2003), já que a estabilidade econômica do país, existente no momento em que este programa governamental surgiu, apoiou as classes sociais menos favorecidas a terem maior poder de compra, podendo estes adquirir os produtos que a Empresa 2 passou a oferecer para o mercado da base da pirâmide.

Outro habilitador externo à Empresa 2, que sustentou a sua estratégia de inovação, foi a estrutura de mercado, em concordância com o que esclarecem Carayannis e Gonzales

(2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), e Barbieri (2003), uma vez que na região de atuação da Empresa 2, bairros Geisel e Mangabeira, pertencentes a zona sul da cidade de João Pessoa, a Empresa 2 assumiu a liderança mercadológica frente às concorrentes, tendo em vista o fato de ter chegado primeiro a essa região, não havendo concorrentes, e que mesmo depois da chegada destes a Empresa 2 continuar ofertando um produto com atributos que a concorrência não alcançava em seus produtos.

Com relação aos habilitadores internos da inovação, a partir da fala da gestora administrativa foi possível identificar quais aqueles referentes ao ambiente organizacional, ao elemento humano, aos recursos da empresa e aos aspectos gerenciais mais facilitaram a implementação com sucesso das estratégias de inovação para a base da pirâmide, além de verificar se houve algum fator que se apresentou como dificultador da inovação.

Para a empresa é necessário buscar sempre a inovação como meio de estar à frente da concorrência, e, assim, obter vantagem competitiva, conforme afirmado pela entrevistada: “Tem que ser o primeiro inovador. [...] Se você não inova, você fica para trás.”, o que faz com haja um reconhecimento do valor e da necessidade da inovação, sendo este um habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2003), e Carayannis e Gonzalez (2003).

O trabalho em equipe, habilitador interno explicado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), e a clareza na comunicação, habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), foi descrito pela entrevistada como essencial para o bom andamento das atividades da empresa e para que a mesma consiga atingir os seus objetivos de inovação.

Aqui tem que trabalhar em equipe. Um faz, o outro dá continuidade, se não der, trava tudo [...] eu digo que eu procuro parceiros, eu não procuro funcionários. [...] A ideia de um gerente é procurar parceiros, é liderar essas parcerias e deixar o pessoal se sentir muito motivado. [...] A construtora é como se fosse uma família. Um sempre incentivando o outro [...]

Pelo discurso da entrevistada, é possível afirmar que há uma preocupação da Empresa 2 em manter os funcionários motivados, fazendo com que estes se sintam parte integrante da empresa para que assim, eles estejam engajados com os projetos de inovação,

buscando colaborar com o bom andamento das atividades, sendo a motivação um habilitador interno descrito por Vasconcellos e Parolin (2006), e Barbieri (2003).

Diante do cenário brasileiro de crise econômica que se iniciou no ano de 2015, a gestora administrativa afirma que para que os funcionários continuem engajados e confiantes no êxito da inovação é preciso incentivá-los frequentemente, mostrando a eles que apesar do momento de crise, o bom resultado inovativo da empresa continua vigorando, com base nos resultados financeiros da inovação. Nesse sentido, a confiança no êxito da inovação é um habilitador interno para a Empresa 2, em conformidade com o que explicam Sousa e Bruno-Faria (2013), e Van De Ven, Angle e Poole (2000), de acordo com a fala da entrevistada.

Isso todo dia tem lembrar. Todo dia. [...] É tanto que com essas dificuldades de hoje, muita gente chega e: “Ah, a construção civil vai cair, a gente vai perder o emprego.” Ai, tem que dizer: “Qual é o problema? Você está vendo a Empresa 2 sem vender? Você está vendo a Empresa 2 sem assinar contrato? Você está vendo a Empresa 2 com alguma dificuldade financeira? Não está. Então, qual é o problema?” Ai você tem que estar todo dia preparado para dizer aquilo que venha a incentivar e a afastar os pensamentos negativos.

Estabelecer parcerias com organizações que possam apoiar o processo inovativo da Empresa 2 é algo procurado pela empresa. Além da parceria com instituições financeiras e com o SINDUSCON/JP para a obtenção de informações sobre as tendências do mercado, atualmente a Empresa 2 firmou uma parceria com a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), com o intuito de implantar um programa de qualidade, o que vem a contribuir para que os seus processos produtivos sejam melhorados. Assim, as parcerias com organizações diversas, tal como descrevem Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Carayannis e Gonzalez (2003), e Van de Ven, Angle e Poole (2000) é um habilitador interno para a Empresa 2.

A localização do escritório da Empresa 2, conforme percebido por observação direta e confirmado pelo relato da gestora administrativa, é funcional e estratégica para o alcance do sucesso das atividades inovativas da empresa: “Eu costumo dizer que ele (proprietário) monta estratégia até para onde ele vai morar. [...] O escritório é aqui e as obras são no Geisel e Mangabeira. Quer dizer, até isso ele pensa bem direitinho.” Isso porque, a Empresa 2 está localizada na região de atuação da empresa, zona sul da cidade de João Pessoa, o que facilita a ter uma proximidade maior com os próprios consumidores da base da pirâmide, já que a maioria destes se encontra nesta região da cidade, fato que possibilita a empresa a compreender mais rapidamente quais as necessidades e preferências destes clientes,

identificando aspectos sociais e culturais característicos dessa região. Assim, é possível verificar a presença do habilitador interno localização, descrito por Monteiro e Machado (2013).

A comunicação dentro da Empresa 2 é algo, no entendimento da gerente administrativa, que precisa ocorrer de maneira mais clara, principalmente em relação à comunicação entre o proprietário e os funcionários. Isso porque, muitas vezes, as informações e normas de procedimento expressas pelo empresário precisam primeiro passar pelo conhecimento da gestora administrativa e pela gestora comercial, para depois chegar aos demais funcionários, fato pretendido ser corrigido com o estabelecimento do programa de qualidade, conforme explica a gestora administrativa:

[...] Então, a gente filtra. Eu, a gestora comercial, para poder chegar nas outras pessoas, para poder elas entenderem. [...] Então, a comunicação na empresa não é assim tão fácil não [...] As regras da empresa com clareza são necessárias. E com a implementação agora do programa de qualidade vai ter muita coisa clara para que quem chegar na empresa, recém chegado, enxergue muito melhor do que aquele que chegou há um ano. Com certeza vai.

Portanto, a clareza na comunicação para Empresa 2 ainda é um entrave, representado não um habilitador interno, conforme apontam Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), mas sim um dificultador da inovação, confirmando o que explicam Vasconcellos e Parolin (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013) sobre a natureza dinâmica dos aspectos relativos ao processo de inovação, onde o mesmo aspecto, dependendo da forma em que são geridos, podem constituir-se ou em habilitador ou em dificultador.

O fato de a comunicação ser um entrave na empresa pode ser verificado por meio da observação direta no momento da entrevista, pois o escritório da empresa é dividido em três salas de andares diferentes de um edifício comercial. Ou seja, os departamentos da empresa não estão reunidos em um mesmo espaço físico, estando distribuído e segmentado em três salas, o que pode causar distorções e demora nas comunicações verbais da empresa.

Como muitas das decisões se concentram no proprietário da Empresa 2, a liderança é um fator primordial para promover em todos os funcionários um comportamento inovador e um compromisso em estar empenhado a cumprir com os requisitos da atividade inovativa, o que faz com que a liderança, habilitador interno apresentado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Vasconcellos e Parolin (2006), Carayannis e Gonzalez (2003), Barbieri

(2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), seja um facilitador do processo inovativo da Empresa 2, conforme indica a gestora comercial: “Se não partir da liderança uma boa organização, de onde tudo vai partir? Se a liderança não for uma liderança que esteja também acompanhado o ritmo de tudo que está acontecendo no mercado, que sejam pessoas receptivas a mudança, a opinião de funcionário, a ser flexível, então, só vai atrapalhar.”

Com relação aos habilitadores específicos para a inovação para a base da pirâmide que contribuíram para o bom resultado das atividades inovativas voltadas para o mercado da base da pirâmide, além das políticas governamentais, habilitador para a inovação para a base da pirâmide descrito por Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall et. al. (2012), Cholez et. al. (2012), e Ray e Ray (2011), considerado o mais importante para a inserção da empresa neste mercado, e das parcerias intersetoriais de colaboração, habilitador para a inovação para a base da pirâmide explicado por Prahalad e Hart (2002), Hart e Christensen (2002), Mutis e Ricart (2008), Ray e Ray (2011), Venn e Berg (2011), Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Halme, Lindeman e Linna (2012), Nakata (2012), Nakata e Weidner (2012), Cholez et. al (2012), Lim, Han e Ito (2013), Pervez, Maritz e Waal (2013), e Venn e Berg (2013), outro fator foi identificado, por meio do discurso da gestora administrativa como facilitadores para a inovação da Empresa 2.

A criação de conhecimento e aprendizagem sobre o mercado da base da pirâmide se faz necessário para que a Empresa 2 saiba do que os consumidores deste mercado necessitam e quais são suas preferências, para que assim possa adequar seus produtos a essas exigências, o que corresponde ao habilitador interno descrito por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Lim, Han e Ito (2013), Aoyama e Parthasarathy (2013), Silvestre e Silva Neto (2014), e Prahalad (2012).

A gestora administrativa relatou que a cada produto criado e entregue aos consumidores há uma preocupação de consultar os clientes a respeito da sua opinião quanto aos atributos do produto adquiridos, além de consultar as entidades parceiras para tomar conhecimento das tendências deste mercado, o que pode acarretar melhoramentos dos produtos. Algo que tem sido feito pela Empresa 2, como resultado disso, por exemplo, é a mudança nos itens que compõem a área de lazer dos condomínios residenciais.

O Quadro 20 resume quais foram os habilitadores da inovação identificados na Empresa 2 para se inserir no mercado de baixa renda, tanto relativos à inovação em geral, quanto os que são específicos para o contexto da base da pirâmide.

Quadro 20 - Habilitadores relativos à inovação da Empresa 2

HABILITADORES DA INOVAÇÃO		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
ELEMENTO HUMANO	Motivação	Estrutura de mercado
	Confiança no êxito da inovação	
RECURSOS	Parcerias com organizações diversas	Economia
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Localização	
	Parcerias intersetoriais de colaboração	
ASPECTOS GERENCIAIS	Trabalho em equipe	Políticas/incentivos do governo
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Liderança	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O Quadro 20 mostra que das categorias de habilitadores da inovação internos às organizações, os recursos foram os que mais favoreceram para que a inovação da Empresa 2 fosse implementada com sucesso no mercado da base da pirâmide. Já em relação aos habilitadores externos, entre os nove identificados na literatura, três deles possibilitaram o bom resultado das atividades inovativas. Quanto aos habilitadores específicos da inovação para a base da pirâmide, dos dez elementos descritos pelos autores como aspectos que facilitam a adoção de inovações, três deles foram cruciais para que a empresa pudesse se inserir no mercado de baixa renda: criação de conhecimento e aprendizagem, parcerias intersetoriais de colaboração, e políticas governamentais.

4.3 Empresa 3

A Empresa 3 foi fundado em 1946, no estado de Pernambuco, com uma fábrica para a produção de espirais contra muriçocas, mosquitos, pernilongos e carapanãs, com as marcas: Sentinela, Alerta e Vigilante. A empresa passou a fabricar produtos de limpeza nos anos de 1960 e, posteriormente, na década de 1970, começou a produzir produtos do gênero alimentício.

Atualmente, estando há 70 anos no mercado, a Empresa 3 é composto por quatro fábricas localizadas em Paulista, no estado de Pernambuco (matriz), em Belém, no Pará, em Salvador, na Bahia, e no Rio de Janeiro, estado de mesmo nome. Elas produzem mais de 300 itens nas categorias: limpeza, condimentos, higiene e inseticidas. Estes são comercializados por todo país, sendo o grupo líder de mercado nas regiões Norte e Nordeste, já que mais de 90% de seus pontos de venda se concentra nessas regiões. Algumas das marcas pertencentes ao grupo são: Brilux, Minhoto, Sonho, Even, Alerta, Floral, Sentinela e Pariggi.

De acordo com informações dispostas no site da empresa, a mesma tem capacidade instalada para fabricar, anualmente, 140.000 toneladas de água sanitária, 18.000 toneladas de sabonetes, 50.000 toneladas de vinagre, 20.000 toneladas de detergente, entre outros. O seu quadro de funcionário conta com mais de 2.200 funcionários e 150 associados para força de vendas, com uma carteira de mais de 6.000 clientes ativos.

Além das fábricas para produção dos produtos comercializados sob as marcas da Empresa 3, a empresa ainda inclui duas concessionárias de carro na Bahia. Entretanto, como o escopo da pesquisa é analisar as inovações em produto desenvolvidas pelas empresas para a base da pirâmide, as análises se restringiram aos itens fabricados pelo grupo, aqueles que se incluem nas categorias de limpeza, condimentos, higiene e inseticidas.

A atenção voltada para as necessidades dos consumidores da base da pirâmide ocorreu pelo fato de a empresa ter identificado que essa era uma oportunidade de mercado que outras empresas do mesmo setor de atuação já vinham explorando e obtendo benefícios lucrativos.

Nesta empresa, o gerente de novos produtos foi o profissional entrevistado.

4.3.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide

A Empresa 3 começou a direcionar produtos para a base da pirâmide a partir do momento em que visualizou que outras empresas, inclusive multinacionais, que comercializavam produtos semelhantes aos seus, desenvolviam produtos específicos para o mercado de baixa renda, obtendo lucratividade com essa atividade.

Essa percepção fez com que a empresa acrescentasse linhas de produtos as já existentes com características que permitissem a ela se inserir no mercado da base da pirâmide, no qual tais mercadorias apresentam diferenças em relação àqueles que são direcionados ao público de maior poder aquisitivo, como explicou o gestor de novos produtos em sua fala.

Nós temos marcas, como no caso Brilux, que é uma marca Premium. O Minhoto é uma marca Premium. Então, são direcionadas a consumidores de classes mais elevadas. E nós temos outras marcas, Olimpo, Cloral, por exemplo, que são um pouquinho diferenciadas. Então, o custo, o processo produtivo, a embalagem [...] toda cadeia de marketing. [...] Então, tem todo peso em cima de uma marca que as outras não têm.

Entre os produtos que a empresa fabrica, as linhas de produto específicas para a base da pirâmide foram inclusas nas dos produtos de limpeza, condimentos e de higiene pessoal. As marcas correspondentes as tais categorias, respectivamente, para os consumidores de classes mais elevadas são: Brilux e Sonho; Minhoto; e Pariggi. Já as que foram direcionadas para o mercado da base da pirâmide, conforme informações dispostas no site da empresa, são: Cloral, Lanux, Olimpo e Tubarão; Figueira e Muriongo; Even e Floral.

Assim, a empresa realizou modificações em custos para que os produtos destinados aos consumidores de baixa renda tivessem um desempenho semelhante aos das linhas consideradas Premium pelo entrevistado, porém com preços mais baixos. Além disso, tais produtos são extensões daqueles existentes na empresa, fatos que estão em conformidade com o que explicam Cobra (2009); Li e Atuahene-Gima (2001); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), e Crawford e Benedetto (2010).

A criação dessas inovações levou em consideração a compreensão de aspectos sócioeconômicos específicos das regiões do país nas quais a empresa comercializa seus produtos, Norte e Nordeste, de modo que estes foram desenvolvidos com base no que culturalmente os consumidores destas regiões entendem como atributo que o produto deve ter, e, economicamente, aceitam e podem pagar pela mercadoria, em concordância com explicam Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010), o que é explicado pelo gestor de novos produtos.

Eu tenho um produto que é concentrado, um amaciante concentrado, por exemplo, então, é uma questão de hábito, é uma questão cultural. [...] O amaciante concentrado na Inglaterra, por exemplo, é quase que noventa por cento a concentração [...] o tamanho é pequenininho. [...] Se você analisar, [...] a pessoa que comprar, por exemplo, 500 ml, vai achar muito caro. Ela vai achar que é muito caro. Só que aquele 500 ml equivale a um, por exemplo, de dois litros. [...] Só para citar um exemplo, no Brasil inteiro, embalagens de volumes maiores acabam se tornando mais baratas do que embalagens pequenas. Só que, por exemplo, aqui na nossa região, nós somos o único produtor de vinagre de 250 ml do Brasil. O pessoal que vem de São Paulo, às vezes: “Ah, isso aqui é bonitinho. É para colocar na mesa.” Não, não é para colocar na mesa. É que, infelizmente, o poder aquisitivo da região Norte e Nordeste é pequeno. Então, aquilo ali ele (consumidor) consegue comprar. Então, é uma forma que você se adapta a região.

Conforme foi possível confirmar por meio de entrevistas e observação direta, a Empresa 3, inicialmente, diminuiu o peso das embalagens dos produtos e a utilização de determinados compostos químicos destes, criando marcas específicas para estes produtos, para reduzir os custos e atribuir um preço mais baixo aos mesmos, conforme exposto pelo entrevistado no exemplo sobre a fabricação de sabonetes, o que está de acordo com o que esclarecem Nascimento, Yu e Sobral (2008).

A nossa base do sabonete é toda a mesma. O sabão em si é igual. [...] O que vai diferenciar é a formulação dele. Então, por exemplo, o Paraggi, é o mesmo sabão com uma carga de perfumação maior. [...] O Even, é um mais popular. Então, [...] tem uma perfumação adequada, alguns aditivos que o consumidor vai perceber. [...] Ai não é nem o equipamento que produz. São os ingredientes que eu vou colocar na formulação para transformar em um sabonete A, B ou C.

Sendo assim, os objetivos da inovação da Empresa 3 foram os de ampliar as margens de lucro dos seus produtos, ao se inserir em um novo mercado, e reduzir os custos do processo produtivo, em conformidade com o que é exposto pelos autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e pelo estudo da OCDE e FINEP (2005).

Considerando os tipos de inovação, é possível verificar que a inovação do grupo se inclui em dois tipos de inovação descritos pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011): 1) **Inovação de Produtos**, uma vez que houve a criação de linhas de produtos específicos para os consumidores da base da pirâmide, que abrangem diferenças nas características dos produtos pertencentes às outras linhas; 2) **Inovação de Processos**, já que houve uma mudança na forma em que os produtos são criados, em termos da matéria-prima utilizada tanto no produto em si, quanto na embalagem deste, com o intuito de reduzir os custos de produção e adequá-los as necessidade e preferências dos consumidores da base da pirâmide, tornando-os mais acessíveis para estes.

Embora tenham sido criadas linhas de produtos para atender a esses consumidores, estas inovações são do grau de intensidade incremental, conforme explicam Bessant (2003) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), pois não mudou a base de referência padrão do conhecimento que a empresa detém para produzir suas mercadorias.

Essas inovações ainda podem ser classificadas como disruptivas de novo mercado, de acordo com o que é definido por Christensen (2012), já que consiste em produtos mais simples e mais baratos, que buscam atingir a um público que apresenta poucas condições financeiras de consumir os tradicionais produtos da empresa.

Quanto às características da inovação frugal, entende-se que não há aderência entre a inovação realizada pela empresa e o que é definido por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), Radjou e Prabhu (2013), Economist (2010), Bhatti (2012) e Puffal (2014), bem como não existe adesão a nenhum dos quatro itens propostos por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), e Arasaratnam e Humphreys (2013) como relativos à proposição de valor de uma inovação frugal.

Analizando as três dimensões que uma inovação pode assumir, conforme explicam Li e Atuahene-Gima (2001), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Crawford e Benedetto (2010) e Cobra (2009), as inovações da Empresa 3 se incluem em uma dessas dimensões: nova para a empresa, uma vez que a empresa passou a desenvolver produtos com características já adotadas por concorrentes.

Ao desenvolver os novos produtos, verifica-se que esse processo é feito de forma sequencial, assim como descrevem Booz, Allen e Hamilton (1982), o que pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 - Etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos na Empresa 3



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Assim, a gestão do desenvolvimento de novos produtos ocorre na Empresa 3 seguindo-se as etapas previstas por Booz, Allen e Hamilton (1982): determinação dos requisitos estratégicos do novo produto, geração de ideias, avaliação das ideias, desenvolvimento do novo produto, teste do novo produto e introdução no mercado. As três primeiras etapas ocorrem no âmbito de um comitê interno formado por profissionais de diversos setores da empresa, que se reuni com a finalidade de discutir quais os requisitos estratégicos que um novo produto deve preencher para estar adequado a estratégia de negócio da empresa, determinando as inovações que serão geradas pela empresa, conforme explicado pelo gestor de novos produtos.

Então, nós não temos um centro de pesquisa como as outras. Então, como é que trabalhamos? Temos um comitê interno, que é presidido pela diretoria de marketing. Aí fazem parte várias pessoas representando as diversas áreas da empresa: logística, produção, qualidade, comercial, desenvolvimento, químico, enfim [...] Nós somos

em dez pessoas [...] Nós usamos apoio de fornecedores, a nossa própria força de venda funciona como canal [...] que escuta nossos clientes. Fazemos visitas a supermercados. Participamos de feiras. [...] Sabemos quais são as tendências [...] Tudo isso ajuda. [...] Em função disso ai tudo, é feita a reunião do comitê, e aí nós vimos aquilo que realmente podemos fazer, trazer para a nossa região. [...] Isso é interno. Ai, [...] se a gente acha que é uma coisa que foge um pouco, se contrata uma pesquisa. Ai se monta aqueles grupos de consumidores, você faz umas simulações, monta uns protótipos e leva, o que chama de *focus group* [...] Então os consumidores ficam falando lá: “Ah, esse produto presta. Esse produto não presta. Acho que se fizesse isso era melhor.” Então a gente vai anotando tudo isso, ai depois estuda isso e tenta melhorar. A última que nós fizemos agora foi em questão de um sabonete nosso, que já está no mercado, o Floral. A questão do nome. É um sabonete bacteriano, e a gente lançou como Floral. Então Floral, o consumidor percebe como sendo uma questão de perfumação, [...] então ai, a gente colocou o pró, de proteção.

É importante notar que as ideias são geradas a partir do conhecimento da própria empresa e também por meio de conhecimento existente fora da organização, advindos de fornecedores, dos clientes e da participação em feiras.

O Quadro 21 resumi a inovação implementada pela Empresa 3 .

Quadro 21 - Inovação implementada pela Empresa 3

TIPO(S) DE INOVAÇÃO ENVOLVIDO(S)	Inovação de produtos e Inovação de processos
INOVAÇÃO DE RUPTURA	É uma disruptão para novo mercado
INOVAÇÃO FRUGAL	Não apresenta características da inovação frugal
GRAU DE INTENSIDADE	Incremental
DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	Nova para a empresa

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Cooper, Kleinschmidt (2011) e Cooper (1994) descrevem alguns fatores que contribuem para o sucesso comercial de novos produtos no mercado. Entre os oito fatores, as inovações lançadas pelo grupo abrangem quatro delas: são produtos bem definido e projetado, tem qualidade de execução das atividades tecnológicas, qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento e a atratividade do mercado.

Levando em consideração as variáveis estratégicas críticas para a atuação no mercado da base da pirâmide, os produtos da empresa estão de acordo com duas das quatro apresentadas na perspectiva estrangeira por Prahalad e Hart (2002), desempenho de preço e rentabilidade, e duas das quatro existentes na perspectiva nacional por Wright e Spers (2011), preço e custo.

4.3.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide

Ao desenvolver inovações para introduzir com sucesso novos produtos no mercado da base da pirâmide, algumas estratégias de inovação foram traçadas pela Empresa 3, em que, por meio do discurso do gestor de novos produtos, foi possível identificá-las e classificá-las quanto as suas tipologias.

Quando a empresa decidiu dispor de produtos para o público de baixa renda, isso ocorreu pela percepção de que havia uma necessidade do mercado a ser atendida, oportunidade a qual outras indústrias que fabricam as mesmas categorias de produtos já vinham aproveitando, uma vez que o mercado da base da pirâmide oferece um potencial lucrativo para as empresas que nela atuam, conforme esclarece o gestor de novos produtos.

A Unilever tem o Confort, por exemplo, que é o amaciante “top”, e tem o Fofo, mais direcionado para baixa renda. Então, todas as empresas têm, nós não vamos ser diferentes. Porque senão, perdemos mercado. Então, procuramos apanhar todas as faixas. [...]

Com isso, percebe-se que sua estratégia de inovação é baseada no vislumbramento de uma oportunidade de mercado, o que é compatível com o que esclarecem Bowonder *et al.* (2010). A partir deste discurso também é possível observar que o seu posicionamento frente à concorrência ocorre de maneira defensiva, o que se encaixa no que é explicado por Freeman e Soete (2008), no sentido de que a Empresa 3 se baseia naquilo que as empresas líderes de mercado nacionalmente fazem para, assim, desenvolver suas inovações, com a finalidade, entretanto, de assumir a liderança a nível regional no Norte e Nordeste do país, algo que a empresa já tem alcançado, o que fica claro na fala do entrevistado: “[...] não é lançar um produto que não existe no mercado. É adequar o que existe ao nosso mercado, a nossa realidade, a demanda. Não adianta criar um produto maravilhoso que o mercado não vai comprar, não vai absorver.”

Nesse sentido, levando em consideração o bom resultado das suas atividades inovativas em âmbito regional, tem-se que liderança mercadológica é algo perseguido pela empresa, que atualmente domina os mercados situados nessas regiões do Brasil, e que almeja assumir a liderança nacional, conforme fala o gestor de novos produtos: “Em comparação com as multinacionais, somos uma empresa de atuação regional. Queremos ser uma nacional.”.

Como visto, entender o que os clientes do mercado ao qual a empresa atua querem e necessitam é relevante para que a empresa possa atender a suas expectativas, sendo a opinião do cliente levada em consideração quando do desenvolvimento dos novos produtos, o que denota que a sua estratégia de inovação concentra esforços no mercado, de acordo com o que explicam Lynn e Akgun (1998). Ainda de acordo com a tipologia explicada por esses autores, pode-se dizer que a sua estratégia de inovação concentra esforços no processo de desenvolvimento desses produtos e na aprendizagem, principalmente no que se refere ao comitê de gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos, já que este funciona como um apoio para que conhecimentos sejam gerados pela equipe e disseminados pela organização.

Uma vez que a opinião dos clientes é levada em consideração pela empresa ao desenvolver novos produtos, tendo em vista que são feitos testes com protótipos desses produtos antes que eles sejam lançados no mercado, em que um grupo de consumidores é convidado pela empresa para avaliar estes protótipos, a fim de corrigir eventuais erros ou inadequações ao público pretendido, de modo a obter maior garantia de satisfação destes, entende-se que a empresa realiza a estratégia de co-criação, descrita por Bowonder *et al.* (2010). Além disso, como a empresa procura reduzir os custos de fabricação para, assim, oferecer reduzir o preço do produto, pode-se de dizer que ela pratica a estratégia de inovação de desenvolvimento enxuto, de acordo com o que é explicado também por Bowonder *et al.* (2010).

Analizando o que é colocado por He e Wong (2004) sobre a forma como a empresa utiliza a aprendizagem na sua estratégia de inovação, entende-se que a estratégia da empresa 3 é tanto do tipo *explorative* quanto do tipo *exploitative*. Isso porque ao introduzir linhas de produtos específicos para a base da pirâmide, a empresa se vale do conhecimento e da experiência que já possui na fabricação dos seus tipos de produtos para as classes sociais mais elevadas (*exploitative*), e, ao mesmo tempo busca conhecer como um novo produto é fabricado pela concorrente que for líder de mercado para introduzi-lo a sua linha de produção, o que pode levar a empresa a utilizar conhecimentos que não existem nela (*explorative*).

O Quadro 22 resume as tipologias de estratégias de inovação encontradas na Empresa 3, de acordo com a perspectiva a qual cada tipo está vinculado.

Quadro 22 - Tipos de estratégias de inovação da empresa 3

PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO		TIPO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
Modo como a empresa atua no mercado		Estratégias de Inovação Defensiva
Forma em que a empresa se apóia na aprendizagem		Estratégia de Inovação <i>Explorative e Exploitative</i>
Contexto das incertezas		Estratégias de Inovação baseadas no Mercado, no Processo e na Aprendizagem
Objetivos do negócio	DIMENSÕES	
	Estímulo ao cliente	Estratégias de Inovação de Co-criação
	Liderança Competitiva	Estratégia de Inovação de Desenvolvimento Enxuto

Fonte: Elaboração Própria (2016)

A partir do Quadro 22, verifica-se que utilizando múltiplas estratégias de inovação ao mesmo tempo, a Empresa 3 visa alcançar o seu objetivo maior de atingir a liderança no mercado da base da pirâmide, principalmente dentro das regiões Norte e Nordeste do país, sem, no entanto, ser a pioneira a introduzir tais tipos de produtos neste mercado, buscando aprender com a experiência destas para, assim, adequar os seus produtos as características e preferências pertinentes aos consumidores destas regiões, o que demonstra que sua principal estratégia de inovação é a defensiva.

4.3.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide

Ao inovar, a Empresa 3 se valeu de alguns fatores internos e externos à organização que proporcionaram o sucesso de seus produtos no mercado da base da pirâmide. O discurso do gestor de novos produtos deixou claro aqueles que mais favorecem a inovação da empresa, além de esclarecer quais fatores não contribuíram para tal finalidade.

No contexto externo à organização, os fornecedores, habilitador externo explicado por Carayannis e Gonzales (2003), são apontados como fundamentais para que a empresa tenha o suporte necessário para modificar e adequar os seus produtos para os consumidores de baixa renda, tanto em termos de disponibilizar informações sobre as tendências deste mercado, quanto em termos de fazer alterações nas embalagens destes produtos, como afirma o entrevistado: “Os fornecedores nos ajudam em uma melhoria, por exemplo, de formulação, de redução de custo de embalagem.”

O gestor de novos produtos considera que poderia haver incentivos governamentais que favorecer o desenvolvimento das inovações que a empresa produzir, no

sentido de possibilitar a redução dos custos, e, assim, estes produtos serem comercializados por um preço mais baixo, conforme explica o entrevistado.

A empresa mandou [...] para vários partidos pedindo, por exemplo, para desoneras a água sanitária como componente da cesta básica. Isso ai daria um fôlego. [...] Enfim, alguns produtos que compõem a cesta básica, ele tem uma desoneração fiscal. Então é nesse sentido. [...] O sabonete entrou na cesta, se não me engano. Então são produtos essenciais para uma cesta básica. E foi negado [...] a desoneração fiscal. [...] Você poderia ofertar esses produtos em uma condição melhor. Ficaria mais acessível [...].

Sendo os incentivos do governo um habilitador externo expresso na literatura sobre inovação em geral por Carayannis e Gonzales (2003), Van De Ven, Angle e Poole (2000), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Monteiro e Machado (2013), e Barbieri (2003), e na literatura específica sobre inovação para a base da pirâmide por Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall et. al. (2012), Cholez et. al. (2012), e Ray e Ray (2011), na Empresa 3 , este fator é um entrave que deixa de contribuir para que os produtos desta empresa tenham um melhor desempenho em termos de custos, oferecendo um produto mais barato para os consumidores de baixa renda, o que confirma a colocação de Vasconcellos e Parolin (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013) ao explicar a natureza dinâmica dos componentes considerados fundamentais para o processo de inovação.

No ambiente interno, o discurso do gestor de novos produtos evidenciou quais habilitadores referentes ao ambiente organizacional, ao elemento humano, aos recursos da empresa e aos aspectos gerenciais mais favoreceram para o alcance da implementação com êxito das estratégias de inovação para a base da pirâmide.

As parcerias com organizações, habilitador interno apresentado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Carayannis e Gonzalez (2003), e Van de Ven, Angle e Poole (2000), é algo que se busca na empresa para direcionar o desenvolvimento de novos produtos, conforme fala o entrevistado: “Temos parcerias com fornecedores; desenvolvemos capacitações, atuamos em participações em feiras nacionais e internacionais. Mantemos um comitê de desenvolvimento de novos produtos permanentemente ativo com reuniões periódicas.” É possível perceber também que a aprendizagem contínua é um habilitador interno para a empresa, descrito por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), e Van De Ven, Angle e Poole (2000), da mesma forma que o habilitador interno, denominado levantamento de informações, explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013),

Bressan (2013), e Carayannis e Gonzalez (2003), e investimento em tecnologia, apresentado por Vasconcellos e Parolin (2006), e Bressan (2013).

A inovação é tida pelo grupo como essencial para que a empresa se mantenha no mercado e obtenha sucesso em suas atividades, de acordo com o que explica o gestor de novos produtos: “Se eu não inovar, eu vou ficar fora do mercado. A empresa vai fazer setenta anos, [...] está no mercado até hoje. [...] Ficamos atento a inovações, vamos a feiras fora do Brasil [...] vê o que acontece lá.”. Isso demonstra que reconhecer o valor e a necessidade da informação é um habilitador interno considerado pela empresa, habilitador este que é definido por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2003), e Carayannis e Gonzalez (2003).

Outro habilitador interno presente na organização é o aproveitamento de experiências, explicado por Leite, Dutra e Antunes (2006), e Sousa e Bruno-Faria (2013), uma vez que é fundamental para a empresa poder contar com os diferentes conhecimentos, experiências, competências e habilidades que os funcionários possuem para favorecer o surgimento de inovações, conforme fala o entrevistado: “[...] se aproveita a experiência. A empresa procura muito aproveitar a experiência das pessoas, a troca de ideias. Por isso, a ideia do comitê, porque é tudo interligado. Então, aproveita-se isso e se direciona a questão de treinamento formal [...].” Investir em capacitação e treinamento é mais um habilitador interno expresso na fala do gestor de novos produtos, habilitador que é apresentado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

Com isso, há uma valorização da iniciativa dos funcionários, para que ele se sinta parte importante das atividades inovativas, e, assim, contribua cada vez mais com o processo inovativo, o que representa o habilitador interno explicado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), e Vasconcellos e Parolin (2006).

Considerando os habilitadores específicos para a inovação para a base da pirâmide, no discurso do gestor de novos produtos foi possível verificar que as estratégias de inovação da Empresa 3 também são pautadas por algumas delas.

Analizando o disposto por Prahalad (2012), Anderson e Markides, (2007), e Anderson e Billou (2007), em relação ao que estes autores explicam sobre a concentração de esforços na adoção dos chamados 4 As (consciência, disponibilidade, acesso e acessibilidade econômica), tem-se que as inovações implementadas pela Empresa 3 contemplam esses quatro aspectos:

- 1) Consciência: a empresa investe em atividades de marketing, por meio das mídias de massa (rádio, televisão, *outdoor*) e principalmente nos pontos de venda, divulgando a existência e

utilidade dos produtos, e orientando o consumidor sobre como utilizar tais produtos, ainda que em comparação com as linhas de produtos direcionados para consumidores de classes mais elevadas, este investimento seja menor, com a intenção de reduzir o custo dos produtos;

2) Acesso: os produtos chegam até o consumidor final mediante atacadistas e varejistas, de pequeno e grande porte, estando acessíveis, por meio destes, inclusive, a clientes em localidades mais remotas das regiões Norte e Nordeste do país;

3) Disponibilidade: a própria empresa se encarrega de entregar seus produtos aos atacadistas e varejistas, mantendo constante a reposição de seus produtos, além de manter o compromisso de divulgá-los, sobretudo nos pontos de venda;

4) Acessibilidade Econômica: os produtos direcionados aos consumidores da base da pirâmide possuem características e são fabricados de modo a permitir que tenham um preço final acessíveis a estes.

Reducir os custos, por meio da substituição de matérias-primas e da negociação com fornecedores para diminuição do valor da matéria-prima adquirida e do seu transporte, é algo buscado pela empresa e que contribui para tornar os seus produtos acessíveis aos consumidores da base da pirâmide, conforme explicado pelo entrevistado, o que é um habilitador para a inovação para a base da pirâmide apresentado Ray e Ray (2011), Lim, Han e Ito (2013), Prahalad e Hart (2002), e Prahalad (2012).

A redução de custos é importante para essas classes menos favorecidas terem acesso ao produto. [...] Nós fazemos negociações com fornecedores. [...] É aquela coisa, quanto maior o volume, eu tenho um poder de barganha maior com o fornecedor. Por exemplo, nós compramos uma matéria-prima que vem de São Paulo. A concentração dessa matéria-prima é de trinta por cento. Então, [...] eu recebo aqui um caminhão que é trinta por cento o produto e setenta por cento é água. Nós vamos passar a ter a concentração de setenta. O custo do produto, teoricamente, vai ser o mesmo. Só que, ao invés de trazer quatro ou cinco caminhões de São Paulo, eu vou trazer dois ou três, porque eu vou deixar de transportar a água, ai o custo [...] de frete [...] eu vou ter uma redução de frete. Então, isso aí é uma forma de você ou reduzir o custo ou pelo menos não repassar custo. [...] Questão de redução de peso de embalagem, [...]

É importante para o desenvolvimento das inovações para a base da pirâmide que a empresa crie numa base de conhecimento e aprendizagem sobre os consumidores de baixa renda, para que os novos produtos satisfaçam as suas exigências e necessidades, o que representa o habilitador para a inovação para a base da pirâmide descrito por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Lim, Han e Ito (2013), Aoyama e Parthasarathy (2013), Silvestre e Silva Neto (2014), e Prahalad (2012).

O Quadro 23 resume quais os elementos que favoreceram a Empresa 3 a inovar no mercado de baixa renda, tanto relativos à inovação em geral, quanto os que são específicos para o contexto da base da pirâmide.

Quadro 23 - Habilitadores relativos à inovação da Empresa 3

HABILITADORES DA INOVAÇÃO		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADOR EXTERNO À ORGANIZAÇÃO
ELEMENTO HUMANO	Valorização da iniciativa dos empregados	Fornecedores
	Aproveitamento de experiências	
	Capacitação e treinamento	
RECURSOS	Parceria com pessoas e organizações diversas	Fornecedores
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Levantamento de informações	
	Redução de custos	
ASPECTOS GERENCIAIS	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	Fornecedores
	Aprendizagem contínua	
4 As		

Fonte: Elaboração Própria (2016)

É possível verificar pelo Quadro 23 que das categorias de habilitadores da inovação internos às organizações, os recursos foram os que mais favoreceram para que a inovação implementada pela Empresa 3 introduzisse seus produtos no mercado da base da pirâmide. Com relação aos habilitadores externos, entre os nove identificados na literatura, apenas um foi indicado como contributivo para possibilitar o bom resultado das atividades inovativas. Quanto aos habilitadores específicos da inovação para a base da pirâmide, dos dez elementos descritos pelos autores como aspectos que apóiam a adoção de inovações, três deles foram importantes para que a empresa pudesse se inserir no mercado de baixa renda: 4 As, redução de custos, e criação de conhecimento e aprendizagem.

5. ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS (*CROSS CASE*)

Após as análises individuais de cada caso, faz-se necessário realizar uma análise conjunta dos achados identificados nas três empresas, a fim de se verificar os aspectos que são comuns e aqueles que divergem em relação às características das inovações elaboradas pelas mesmas para atuar no mercado da base da pirâmide, às tipologias das estratégias de inovação adotadas por elas para implementar essas inovações, e aos fatores que habilitaram tais empresas a inovar com sucesso no mercado da base da pirâmide.

5.1 Inovações introduzidas no mercado da base da pirâmide

O fortalecimento da economia do país e o surgimento de políticas públicas que forneceram condições favoráveis para que as classes sociais C, D e E pudessem ter um melhor poder aquisitivo, com a possibilidade de ascensão social, foram apontados pela Empresa 1 e pela Empresa 2 como a razão que fez com que essas duas empresas direcionassem inovações para o mercado da base da pirâmide, visualizando este mercado como um potencial lucrativo e uma oportunidade de negócio, em conformidade com o que explicam Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2010), e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), uma vez que para estes autores os consumidores da base da pirâmide, tomados em conjunto, constituem um mercado financeiramente promissor a ser explorado por empresas de diversos setores.

No caso da terceira empresa, a motivação para que ela buscasse ofertar produtos os consumidores de baixa renda foi o fato de perceber que essa era uma ação adotada por outras empresas do setor, principalmente multinacionais, algo já evidenciado na literatura por Prahalad e Hart (2002), e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), sendo essa atitude inovativa necessária para que ela pudesse lucrar mais e não perder força de mercado.

Nos casos das Empresas 1 e 2, para que as empresas pudessem atuar no mercado da base da pirâmide, e atender as necessidades e expectativas dos seus consumidores, foi necessário modificar as características pertinentes aos produtos já comercializados pelas mesmas. Já no caso da Empresa 3, foi necessário criar linhas de produtos específicas, que se constituem em extensões das categorias de produto comercializadas pela empresa.

A Empresa 1, atuante no setor da indústria alimentícia, modificou os seus produtos após um processo de *benchmarking*, por meio do qual pôde perceber que ao diminuir o tamanho dos seus produtos e substituir algumas matérias-primas utilizadas na fabricação destes, mantendo a qualidade, poderia reduzir os custos, e, consequentemente,

ofertar os produtos a preços mais baixos, o que é entendido por Nascimento, Yu e Sobral (2008) como uma forma de inovar para a base da pirâmide. Adicionalmente, a empresa procedeu a alterações no modelo de negócio e nos seus processos de produção e distribuição dos produtos. Adotando novos preços e reposicionando os seus produtos, a empresa também modificou a sua atividade de marketing. Quanto ao modelo de negócio, conforme constatado por meio de observação direta, toda a estrutura física da loja para atender aos clientes, a forma dos funcionários abordarem os mesmos, e a estrutura de produção foram recriadas para se adequar às características específicas dos consumidores da base da pirâmide.

No que se refere aos processos, antes de se inserir no mercado da base da pirâmide, toda a fabricação dos produtos da Empresa 1 era feita manualmente, e, após a inserção da empresa neste mercado, máquinas foram inseridas no processo produtivo para usufruir dos benefícios da economia de escala. O próprio local de produção foi alterado: a fabricação dos alimentos, que ocorria no mesmo local da loja, passou a ser feita em um distrito industrial, permitindo à empresa produzir em grande quantidade e com baixo custo. Além disso, novas formas de comercialização foram adotadas, como emprego do sistema de franquias, e a utilização de outros canais de distribuição, como supermercados, mercadinhos e padarias, com o intuito de estar mais próximo dos clientes. Com isso, percebe-se que foram também implementadas pela Empresa 1 as tipologias de inovação em processo e inovação em marketing, explicadas na literatura pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), validando, para a Empresa 1, a proposição 1, a qual afirma que as inovações em produtos desenvolvidas para os consumidores da base da pirâmide ocorrem simultaneamente com outros tipos de inovação.

Na Empresa 2, atuante no setor da construção civil, a área dos imóveis ofertados foi diminuída para que o preço se tornasse mais acessível aos consumidores da base da pirâmide, uma forma de desenvolver inovações para este mercado, conforme Nascimento, Yu e Sobral (2008). Além disso, a empresa construiu mais unidades habitacionais dentro de um mesmo condomínio residencial, permitindo a obtenção de maior lucratividade em um mesmo investimento, ampliando as suas margens de lucro, o que conforme ao que esclarecem Prahalad (2010), Prahalad e Hart (2002) e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011).

Algo importante percebido na Empresa 2 diz respeito ao fato de que, embora reduzir custos seja considerado na literatura por Wright e Spers (2011), Ray e Ray (2011), Lim, Han e Ito (2013), Prahalad e Hart (2002), e Prahalad (2012), um fator importante para fabricar e disponibilizar produtos aos consumidores de baixa renda, aumentar o padrão da qualidade dos produtos, mesmo que a custos de produção mais elevados, foi um aspecto

essencial para a aceitação e comercialização dos produtos desta empresa. Isso foi realizado ao incluir nas áreas de lazer dos novos empreendimentos mais itens do que os existentes nos condomínios residenciais que a empresa construía e na utilização de matérias-primas com maior valor agregado.

E a Empresa 3, atuante no setor químico, adicionou novas linhas de produto aos já comercializados pela empresa, com marcas diferentes e atributos específicos que atendem as especificidades socioeconômicas inerentes aos consumidores do mercado da base da pirâmide aos quais a empresa atende. Ao criar novas linhas de produtos a empresa buscou diminuir o tamanho dos mesmos, substituir matérias-primas utilizadas e embalagens, reduzindo assim os custos e possibilitando a oferta de produtos com preços mais baixos, o que é conforme com o explicado por Nascimento, Yu e Sobral (2008). Assim, a inovação de produtos na Empresa 3 foi acompanhada por uma inovação de processos, já que houve uma mudança na forma em que os produtos são criados, esclarecida na literatura pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), tornando válida para a Empresa 3 a proposição 1, tendo em vista que as inovações em produtos desenvolvidas para os consumidores da base da pirâmide ocorrem simultaneamente com outro tipo de inovação.

Assim, entre os tipos de inovação dispostos na literatura, a tipologia comum entre as que foram empreendidas pelas três empresas foi a inovação de produtos, descrita pela OCDE e FINEP (2005) e pelos autores Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011). Porém, somente nos casos das Empresas 1 e 3 as inovações em produtos que foram desenvolvidas para os consumidores da base da pirâmide ocorreram simultaneamente com outros tipos de inovação: inovação em processo e inovação em marketing na Empresa 1, e inovação em processos na Empresa 3. Assim, não é possível validar a proposição 1 desta pesquisa.

As inovações em produtos realizadas pelas três empresas analisadas e a inovação de processo da Empresa 3 apresentam graus de intensidade incremental, conforme explicado por Bessant (2003) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), pois não houve uma alteração do padrão de referência utilizado pelas empresas para a fabricação de seus produtos. Entretanto, as inovações de processo e de marketing implementadas pela Empresa 1 correspondem ao grau de intensidade radical, também esclarecido por Bessant (2003) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), tendo em vista que as práticas adotadas em ambas as atividades mudaram totalmente o modo antes utilizado pela empresa.

Ao inovarem para o mercado de baixa renda, as empresas praticaram uma inovação de ruptura, do tipo novo mercado, descrita por Christensen (2012), já que as três empresas passaram a atender a um mercado não convencional, em que os clientes não têm boas condições financeiras para consumir produtos tipicamente ofertados para consumidores com maior poder aquisitivo. Isso significa que as empresas proporcionaram a inclusão de novos clientes ao consumo, pois no mercado tradicional os produtos ofertados desconsideram o fato de que os consumidores da base da pirâmide têm restrição de recursos, além de possuir necessidades e preferências específicas, levando-os a não poder consumir esses produtos. Assim, a proposição 4 desta dissertação, que considera que a inovação para a base da pirâmide é também uma inovação disruptiva, é verdadeira para os três casos.

Assim como a inovação de ruptura, a inovação frugal visa atender ao não-consumo, ou seja, ofertar produtos mais simples e mais baratos para clientes que geralmente não possuem meios de comprar e/ou utilizar esses produtos, estando ambas, portanto, relacionadas com inovação para a base da pirâmide. Todavia, quanto à classificação das inovações como inovação frugal, não se identificou, em quaisquer dos casos estudados, um produto que correspondesse totalmente às características dessa inovação, conforme indicam Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), Radjou e Prabhu (2013), Economist (2010), Bhatti (2012). Esse fato faz com que não seja possível validar a proposição 3 desta pesquisa, que diz que a inovação direcionada para os consumidores da base da pirâmide seja também uma inovação frugal.

Os produtos da Empresa 1 foram os que mais próximos chegaram a essa classificação, porém estes não incluem o aspecto da geração de valor social. Por outro lado, o produto da Empresa 2 inclui somente este aspecto e a qualidade, enquanto que nos produtos da Empresa 3 não foram encontradas nenhuma das características. Da mesma forma, nenhuma das empresas conseguiu alcançar em suas suas inovações todos os aspectos indicados por Tiwari, Kalogerakis e Herstatt (2014), e Arasaratnam e Humphreys (2013) como a proposição de valor relativa à inovação frugal: custo total de propriedade reduzido, robustez, facilidade de utilização e resistência a falhas, e economia de escala.

Levando em consideração que a inovação pode assumir pode assumir três diferentes dimensões (nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo), de acordo com Li e Atuahene-Gima (2001), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Crawford e Benedetto (2010) e Cobra (2009), tem-se que para as Empresas 1 e 2 a dimensão atingida foi a dos produtos serem novos para o mercado, uma vez que nenhuma outra empresa pertencente aos setores em que as mesmas atuam, no âmbito da cidade de João Pessoa, Paraíba, não havia

ofertado produtos com atributos iguais ou similares aos que foram comercializados por elas, e no terceiro caso, a inovação alcançou a dimensão nova para a empresa, tendo em vista que os novos produtos fabricados para o público da base da pirâmide já eram disponibilizados de forma similar por empresas concorrentes em seu setor.

O Quadro 24 resume os tipos de inovação que foram adotadas pelas três empresas para se inserir no mercado da base da pirâmide.

Quadro 24 - Inovações adotadas pelas empresas analisadas

CARACTERÍSTICAS DAS INOVAÇÕES	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
TIPO(S) DE INOVAÇÃO ENVOLVIDO(S)	Inovação de produtos, Inovação de Processos e Inovação em Marketing	Inovação de produtos	Inovação de produtos e Inovação de processos
INOVAÇÃO DE RUPTURA	É uma disruptão para novo mercado	É uma disruptão para novo mercado	É uma disruptão para novo mercado
INOVAÇÃO FRUGAL	Apresenta características parciais da inovação frugal: qualidade e geração de valor social	Apresenta características parciais da inovação frugal: qualidade e geração de valor social	Não apresenta características da inovação frugal
GRAU DE INTENSIDADE	Incremental para a inovação em produtos, e Radical para as inovações de processos e em marketing.	Incremental	Incremental
DIMENSÃO DA INOVAÇÃO	Nova para o mercado	Nova para o mercado	Nova para a empresa

Fonte: Elaboração Própria (2016)

No que se refere à forma como os novos produtos foram desenvolvidos pelas empresas, em todos os casos, há concordância com o que é posto por Booz, Allen e Hamilton (1982), ou seja, o processo ocorre de forma sequencial, em que as etapas do gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos ocorrem tal qual como descritas por Booz, Allen e Hamilton (1982): determinação dos requisitos estratégicos do novo produto, geração de ideias, avaliação das ideias, desenvolvimento do novo produto, teste do novo produto e introdução no mercado. Portanto, a proposição 2 desta pesquisa é verdadeira quando afirma que as empresas atuantes no mercado da base da pirâmide utilizam o modelo sequencial de estruturação e gerenciamento do desenvolvimento de seus novos produtos, descrito por Booz, Allen e Hamilton (1982).

Entretanto, faz-se necessário destacar algumas particularidades. Na Empresa 1 as duas primeiras etapas desse processo ocorrem de maneira inversa, em que as ideias são primeiramente geradas pelos membros do Conselho Diretor para que depois, em reunião do Conselho, essas ideias sejam apreciadas e avaliadas com relação à compatibilidade com a

estratégia de negócios da empresa. Em seguida, são produzidos e testados pelos próprios funcionários da empresa e pelos clientes, a fim de se obter um *feedback* sobre o produto criado que leve ao melhoramento deste, para depois serem introduzidos ao mercado.

No caso da Empresa 2, as três primeiras etapas da gestão da criação de novos produtos, conforme explicadas por Booz, Allen e Hamilton (1982), são executadas pelo proprietário da empresa: definição dos requisitos estratégicos do novo produto, geração e avaliação das ideias. Além disso, a etapa de teste do novo produto não faz parte do processo adotado pela empresa, o que pode estar relacionado à própria natureza do produto, que é um imóvel.

E na Empresa 3 há um comitê interno composto por profissionais pertencentes aos setores da empresa que se reúne para discutir a viabilidade de se criar novos produtos que sejam compatíveis com os objetivos e metas gerais da empresa. Depois disso, os novos produtos são criados e, na sequência, testados pelos clientes para ser possível a correção de algumas falhas, a fim de que quando introduzidos no mercado o produto tenha mais aceitação.

Levando em consideração as variáveis estratégicas críticas para a atuação no mercado da base da pirâmide, indicadas na literatura estrangeira por Prahalad e Hart (2002), e por Wright e Spers (2011) na literatura nacional, a variável comum à inovação das três empresas analisadas, e constante nas perspectivas estrangeira e nacional, é o preço, o que significa que os produtos ofertados ao público de baixa renda têm de possuir um baixo preço para que sejam adquiridos por esses consumidores. Nas Empresas 1 e 2, a qualidade é também uma variável presente em ambas as perspectivas e que está presente como atributo dos produtos comercializados por estas empresas.

Com relação aos fatores determinantes do sucesso de um novo produto, estabelecidos por Cooper, Kleinschmidt (2011) e Cooper (1994), tem-se que, no caso das três empresas, a qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento e a atratividade do mercado, são elementos que estão relacionados com os novos produtos comercializados pelas empresas para a base da pirâmide. Isso porque em todas as empresas analisadas é essencial que os novos produtos sejam decorrentes de um projeto de desenvolvimento bem definido e planejado, que determine como concentrar recursos e esforços, além de ser importante que tais produtos sejam direcionados a um mercado consumidor próspero e amplo.

5.2 Estratégias de inovação para a base da pirâmide

O mercado, suas tendências e oportunidades, foi apontado nos três casos como o foco principal para o estabelecimento das estratégias de inovação das empresas para implementarem as suas inovações no mercado da base da pirâmide.

Para as Empresa 1 e a Empresa 2, inovar para a base da pirâmide significou entrar em um atrativo mercado, no qual pudesse se antecipar a concorrência, assumindo a liderança, ao oferecer produtos com características que nenhuma outra empresa comercializava, o que evidenciou a existência, em ambas as empresas, da estratégia de inovação oportunista, explicada por Freeman e Soete (2008).

No caso da Empresa 3, seu comportamento frente à concorrência é defensivo, conforme o que esclarece Freeman e Soete (2008), no sentido de que esta empresa busca primeiro conhecer quais são as inovações que as concorrentes mais atuante no mercado da base da pirâmide estão ofertando para este mercado, para depois investir em produtos que tenham um desempenho igual ou superior aos destas organizações, visando assumir a liderança mercadológica regional, ao direcionar produtos que contemplam as preferências e necessidades sócio-econômicas desta região, qual seja: Norte-Nordeste.

A forma como as empresas utilizam a aprendizagem, de acordo com é colocado por He e Wong (2004), na consecução das suas estratégias de inovação ocorre de modo similar nos três casos. Tanto a Empresa 1, quanto a Empresa 2 e a Empresa 3 lidam com a aprendizagem no modo *exploitative*, valendo-se dos conhecimentos existentes nas organizações para o desenvolvimento de suas inovações para a base da pirâmide. Entretanto, a Empresa 3, adicionalmente, utiliza o modo *explorative* de aprendizagem, uma vez que ao se tratar da criação de um novo produto que ainda não faz parte do *know how* da empresa, esta buscará adquirir novos conhecimentos que lhe permita desenvolver tal produto.

As estratégias de inovação de todas as empresas concentração esforços em um contexto de incertezas, segundo o que é explicado por Lynn e Akgun (1998), no mercado, de modo a compreender as exigências dos clientes. As Empresas 1 e 3 também utilizam a estratégia de inovação baseada na aprendizagem, tanto a existente na empresa para inovar, quanto a advinda do processo de inovação, e nos processos, de modo a realizar o adequado acompanhamento de cada fase do processo de desenvolvimento de novos produtos. Particularmente, a Empresa 2 faz uso da estratégia de inovação baseada na velocidade de chegada do novo produto ao mercado e na quantificação, utilizando o parâmetro da

rentabilidade do novo produtos para determinar o bom resultado financeiro da inovação implementada.

Quanto aos objetivos do negócio, conforme descrito por Bowonder *et. al.* (2010), no caso das empresas 1 e 2, a redução do tempo de ciclo é uma estratégia adotada, com o intuito de fazer com que os produtos destas empresas cheguem primeiro ao mercado, além da segmentação do mercado, tendo em vista que estas empresas procuram identificar segmentos de mercado que representem oportunidade de crescimento e vantagem competitiva, tal qual é o mercado da base da pirâmide.

Na Empresa 2, ainda se faz presente a estratégia de inovação oferta de plataforma, devido ao fato de que os produtos comercializados para a base da pirâmide são semelhantes aos produtos que a empresa oferece em outros mercados, porém estes são personalizados, a fim de serem compatíveis com as expectativas e necessidades dos clientes.

Nas Empresas 1 e 3, a estratégia de inovação desenvolvimento enxuto é utilizada, visando a obtenção de preços mais baixos em seus produtos ao reduzir os custos de fabricação destes.

Na Empresa 3, a estratégia de inovação de co-criação também é um dos objetivos do negócio, levando em consideração que os clientes participam do desenvolvimento de novos produtos ao serem convidados a analisar os protótipos destes, indicando possíveis correções e melhoramentos antes que estes produtos cheguem ao mercado.

O Quadro 25 apresenta quais as estratégias de inovação nortearam as empresas analisadas.

Quadro 25 - Estratégias de inovação utilizadas pelos casos estudados

PERSPECTIVAS DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO				
EMPRESAS	Comportamento frente à concorrência (FREEMAN; SOETE, 2008)	Aprendizagem (MORGAN; BERTHON, 2008; HE; WONH, 2004)	Contexto das incertezas (LYNN; AKGUN, 1998)	Objetivos do negócio (BOWONDER ET. AL., 2010)
Empresa 1	Estratégias de Inovação Oportunista	Estratégia de Inovação <i>Exploitative</i>	Estratégias de Inovação baseadas no Mercado, no Processo e na Aprendizagem	Estratégias de Inovação de Redução do tempo de ciclo, Desenvolvimento Enxuto e Segmentação de Mercado
Empresa 2	Estratégias de Inovação Oportunista	Estratégia de Inovação <i>Exploitative</i>	Estratégias de Inovação baseadas na	Estratégias de Oferta de Plataforma, Redução do tempo

			Velocidade, no Mercado e em Números	de ciclo e Segmentação de Mercado
Empresa 3	Estratégias de Inovação Defensiva	Estratégia de Inovação <i>Explorative</i> e <i>Exploitative</i>	Estratégias de Inovação baseadas no Mercado, no Processo e na Aprendizagem	Estratégias de Inovação de Co-criação e Desenvolvimento Enxuto

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Por meio do Quadro 25 percebe-se que as estratégias de inovação comum as três empresas analisadas para a implementação das inovações foram as: baseada no mercado, de modo que as empresas concentram esforços no entendimento de quais são as necessidades e preferências dos clientes, buscando atendê-las; e, *exploitative*, uma vez que os novos produtos ofertados pelas empresas, em sua maioria, são decorrentes da aprendizagem e dos conhecimentos nelas existentes, resultando em ajustes e aperfeiçoamentos dos produtos por ela produzidos, a fim de melhorar suas posições de mercado.

Pode-se ainda entender que existe uma lógica pertinente à utilização de múltiplas estratégias de inovação nas empresas, dentro de cada perspectiva, pois elas atuam de forma complementar, ajudando as organizações a atingirem seus objetivos inovativos, confirmando o que explicam Rothaermel e Hess (2010) sobre o fato de que a combinação de estratégias de inovação é desejável desde que contribua para o alcance de vantagem competitiva, e tornando válida a proposição 5 desta dissertação, a qual afirma que ao implementar inovações no mercado da base da pirâmide as empresas utilizam múltiplas estratégias de inovação.

Nas Empresas 1 e 2, a principal estratégia inovativa utilizada é a oportunista, de modo que as empresas com o intuito aproveitar a oportunidade de explorar um mercado próspero e mal abrangido pelas empresas concorrentes, que é o da base da pirâmide, buscando chegar primeiro ao mercado e estabelecendo liderança competitiva. Para tanto, a empresa leva em consideração a opinião do cliente e a exploração dos conhecimentos existentes na organização, atingindo o objetivo maior da empresa de aumentar o seu faturamento e expandir o negócio.

Na Empresa 3, a principal estratégia de inovação é a defensiva, já que a mesma tem por objetivo estar a frente das concorrentes especialmente nas regiões do país em que atua, e, buscando aprender com a experiência das empresas pioneiras no mercado da base da pirâmide a nível nacional para adequar os seus produtos as particularidades pertinentes aos consumidores destas regiões.

5.3 Habilitadores da inovação para a base da pirâmide

Entre os nove fatores habilitadores externos às organizações (fornecedores, proteção aos direitos de propriedade intelectual, concorrência, estrutura de mercado, economia, clientes, políticas/incentivos do governo, oportunidade tecnológica e normas sociais e culturais) os mais importantes para as Empresas 1 e 2 foram: a estrutura de mercado, habilitador explicado por Carayannis e Gonzales (2003), Van de Vem, Angle e Poole (2000), e Barbieri, 2003; e a economia, habilitador esclarecido por Carayannis e Gonzales (2003).

A estrutura de mercado foi destacada porque nos setores em que estas empresas estão inseridas nenhum concorrente estava desenvolvendo e ofertando produtos para a base da pirâmide, o que se tornou favorável para que as empresas pudessem investir neste mercado e ficar a frente da concorrência. E a economia, pelo fato da existência de um ambiente econômico estável no país quando da introdução das inovações dessas empresas no mercado.

No caso particular da Empresa 2, as políticas públicas, habilitador descrito por Carayannis e Gonzales (2003); Van de Vem, Angle e Poole (2000), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall *et. al.* (2012), Cholez *et. al.* (2012), e Ray e Ray (2011), foi o mais importante para que ela pudesse direcionar seus produtos ao mercado da base da pirâmide, uma vez que pôde obter recursos financeiros provenientes do governo federal para desenvolver suas inovações, ao mesmo tempo em que também proporcionou aos consumidores de baixa renda um maior poder aquisitivo.

O fato é que, ao mesmo tempo em que as políticas governamentais favoreciam as classes sociais C, D e E no Brasil, a economia do país estava, antes da crise iniciada no ano de 2015, estabilizada e crescendo, de modo que a soma desses acontecimentos criou um cenário onde as classes sociais menos favorecidas tivessem maior poder aquisitivo, o que se tornou uma oportunidade para que empresas de diversos setores, como as aqui estudadas (setor alimentício, setor da construção civil e setor limpeza e higiene pessoal), impulsionassem inovações para o lucrativo e promissor mercado da base da pirâmide.

Assim, o fato de as Empresas 1, 2 e 3 considerarem que o mercado da base da pirâmide pode ser um potencial lucrativo, confirma o que foi descrito por Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2010), e Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), pois para tais autores os consumidores de baixa renda, em sua totalidade, representam um mercado fonte de lucratividade para as empresas.

É importante destacar que, para a Empresas 3, os incentivos governamentais representam um entrave que deixa de contribuir para que os produtos desta empresa tenham um melhor desempenho em termos de custos para oferecer um produto mais barato aos consumidores de baixa renda, apesar de várias vezes ter sido solicitado pela empresa a redução tributária dos impostos que incidem sob os produtos por ela comercializados. Isso confirma a natureza dinâmica dos elementos que envolvem o processo inovativo, conforme explicam Vasconcellos e Parolin (2006), e Sousa e Bruno-Faria, (2013), ao ressaltar que um mesmo fator componente do processo de inovação pode ora ser considerado como um facilitador da inovação, ora como uma barreira.

Quanto aos habilitadores internos à organização, descritos no Quadro 9, a categoria recursos foi o mais preponderante para que as empresas sustentem suas atividades inovativas para o mercado da base da pirâmide, destacando-se o elemento criação de conhecimento e aprendizagem.

Isso reforça o que foi explicado por London e Hart (2004), Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010), sobre o fato de que as inovações para a base da pirâmide devem possuir atributos específicos que reflitam a compreensão das necessidades e características socioeconômicas dos consumidores de baixa renda. Esse fato, somado ao entendimento de que a criação de conhecimento e aprendizagem é um habilitador abordado tanto pela literatura sobre inovação em geral quanto pela literatura específica sobre inovação para a base da pirâmide, contribui para a confirmação da proposição 6 desta dissertação, a qual afirma que o elemento criação de conhecimento e aprendizagem é o habilitador que predomina nas empresas no processo de inovação para a base da pirâmide.

A categoria de habilitadores internos elemento humano também foi relevante para das inovações nas três empresas analisadas, demonstrando que as pessoas dentro da organização, sua motivação e confiança no êxito da inovação, contribuem para que a estratégia de inovação elaborada pela empresa seja viabilizada e posta em prática, principalmente se estes funcionários são valorizados e possam receber recompensas pelo seu bom desempenho.

No que tange aos aspectos gerenciais, o habilitador comum às três empresas é o reconhecimento do valor e da necessidade da inovação, pois as empresas julgam que para obter sucesso nas atividades inovativas é necessário que a alta administração tenha esse entendimento e transmita essa visão para todas as pessoas da organização, de modo que a inovação se torne algo perseguido continuamente pela empresa.

Em contrapartida, os habilitadores correspondentes à categoria aspectos organizacionais foram os que menos tiveram relevância para a implementação com sucesso das estratégias de inovação das organizações, tendo em vista que somente na Empresa 1 o habilitador clima organizacional foi mencionado como fator que facilita as inovações. Esse fato pode significar que os entrevistados percebem que as características que compõem o ambiente organizacional, como a flexibilidade, estrutura organizacional e cultura organizacional, são menos significativas do que a contribuição das pessoas, as atitudes tomadas pela gerência e a aplicação de recursos para a viabilização de inovações.

Particularmente, no caso da Empresa 2, a liderança foi colocada como um habilitador da inovação, pois nesta empresa as decisões sobre o processo inovativo partem do proprietário da empresa, necessitando, assim, que a liderança seja efetiva na consecução de ideias inovativas, agindo de forma ativa para transmitir suas visões aos demais funcionários, orientando-os a perseguirem um objetivo comum para a empresa.

Quanto aos habilitadores específicos para a inovação para a base da pirâmide, apresentados no Quadro 10, o que há de comum na Empresa 1, na Empresa 2 e na Empresa 3 é o fato de que todas elas se apóiam no habilitador criação de conhecimento e aprendizagem, tendo em vista que se faz necessário para essas empresas buscar conhecer os hábitos, costumes, preferências e necessidades dos consumidores da base da pirâmide, pois além de estes apresentarem características muito peculiares, esses clientes não faziam parte do mercado ao qual as empresas analisadas atuavam.

A redução de custos, visando ofertar produtos para a base da pirâmide com qualidade a um preço mais baixo, é um habilitador que está presente nas Empresas 1 e 3. Nas Empresas 1 e 2 as parcerias de colaboração habilitam as empresas a inovar, na medida em que por meio destas é possível que as empresas obtenham conhecimentos e informações sobre o mercado de baixa renda, em que o cliente é a principal fonte de informação para as empresas.

É importante destacar que apenas na Empresa 3 os chamados “4 As”: consciência, no sentido de que os consumidores saibam o que está sendo comercializado pela empresa e como utilizar o produto; disponibilidade, garantindo que os produtos sejam continuamente ofertados; acesso, que o produto seja acessível mesmo em lugares remotos; e acessibilidade econômica, que o produto tenha um preço acessível, funcionam como habilitadores da inovação. Isso ocorre por meio da criação de consciência para o consumidor

Na Empresa 1, o marketing é um importante fator habilitador, no sentido de divulgar as inovações no mercado, e, assim, impulsionar as vendas.

O Quadro 26 sintetiza os habilitadores da inovação identificados nas três empresas analisadas.

Quadro 26 - Habilitadores da inovação das empresas analisadas

HABILITADORES DA INOVAÇÃO		
EMPRESA 1		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Clima inovador	Estrutura de mercado
	Contexto organizacional	
ELEMENTO HUMANO	Valorização da iniciativa dos empregados	Concorrência
	Aceitação de novas ideias	
	Políticas de remuneração e recompensas	
	Motivação	
	Confiança no êxito da inovação	
RECURSOS	Investimento em tecnologia	Clientes
	Levantamento de informações	
	Redução de custos	
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Parcerias intersetoriais de colaboração	
ASPECTOS GERENCIAIS	Estímulo à participação	Economia
	Trabalho em equipe	
	Aprendizagem contínua	
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Clareza na comunicação	
Marketing		
EMPRESA 2		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
ELEMENTO HUMANO	Motivação	Estrutura de mercado
	Confiança no êxito da inovação	
RECURSOS	Parcerias com organizações diversas	Economia
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Localização	
	Parcerias intersetoriais de colaboração	

ASPECTOS GERENCIAIS	Trabalho em equipe	Políticas/incentivos do governo
	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Liderança	
EMPRESA 3		
HABILITADORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		HABILITADORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO
ELEMENTO HUMANO	Valorização da iniciativa dos empregados	Fornecedores
	Aproveitamento de experiências	
	Capacitação e treinamento	
RECURSOS	Parceria com pessoas e organizações diversas	
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Levantamento de informações	
	Redução de custos	
ASPECTOS GERENCIAIS	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Aprendizagem contínua	
4 As		

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Percebe-se, a partir do Quadro 26, que mesmo as três empresas analisadas pertencerem a setores diferentes de atuação, existem vários habilitadores que são comuns as diferentes inovações trazidas pelas empresas e necessárias para a implantação com sucesso dessas inovações no mercado da base da pirâmide.

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve a intenção de responder a três objetivos específicos: 1) Investigar as inovações introduzidas no mercado para atender à base da pirâmide; 2) Descrever as estratégias de inovação para a base da pirâmide; e 3) Identificar os habilitadores da inovação para a base da pirâmide.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi possível verificar que certos produtos direcionados para o mercado da base da pirâmide incluem mais de uma tipologia de inovação, demonstrando o quanto não é simples classificar uma inovação em apenas um tipo. Afinal, para se ter uma inovação em produto, certas vezes, faz-se necessário realizar outras inovações, seja para gerar esse novo produto, no caso da inovação em processos, ocorrente na Empresa 1 e na Empresa 3, seja para apoiar a implementação desse produto no mercado, por meio de uma inovação de marketing, no caso da Empresa 1. Entretanto, não foi possível validar a proposição 1 desta pesquisa, pois somente nos casos das Empresas 1 e 3 as inovações em produtos desenvolvidas para os consumidores da base da pirâmide ocorreram simultaneamente com outros tipos de inovação.

Entre os tipos de inovação analisados, intencionou-se também verificar se os produtos lançados pelas empresas no mercado da base da pirâmide podiam ser classificados como inovações de ruptura ou frugais. Nos três casos, os produtos foram entendidos como sendo disruptivos de novo mercado, já que foram criados para atender a um público que rotineiramente as empresas não atendiam, os quais possuem atributos que correspondem às necessidades e exigências dos consumidores de baixa renda, confirmando a proposição 4 desta pesquisa. Entretanto, ao se analisar as inovações em termos das características e da proposição de valor inerente à inovação frugal, não foi possível classificá-los como tal, uma vez que em nenhuma empresa analisada houve aderência total às características propostas pelos estudiosos da inovação frugal, fazendo com que a proposição 3 deste estudo não seja válida.

Foi descoberto que o processo de desenvolvimento de novos produtos ocorre nas empresas analisadas de maneira similar, onde as etapas desse gerenciamento são realizadas sequencialmente: determinação dos requisitos estratégicos do novo produto, geração de ideias, avaliação das ideias, desenvolvimento do novo produto, teste do novo produto e introdução no mercado, o que torna válida a proposição 2 desta pesquisa.

Entretanto, foram observadas algumas particularidades. Na Empresa 1, as duas primeiras etapas, requisitos estratégicos do novo produto e geração de ideias, ocorrem de

maneira inversa, ou seja, o Conselho Diretor da empresa se reúne para gerar as ideias e, logo em seguida, definir os requisitos estratégicos do novo produto. E, na empresa 2, as três primeiras etapas da gestão do desenvolvimento de novos produtos se concentram sob a responsabilidade do proprietário da empresa, não havendo neste caso, também, a realização da penúltima etapa: teste do novo produto.

Sobre o segundo objetivo específico, descrever as estratégias de inovação, os resultados das análises mostraram que nas três empresas analisadas houve a utilização de mais de um tipo de estratégia de inovação, as quais, apesar de pertencerem a perspectivas diferentes (modo como atuam frente às concorrentes, forma como utilizam a aprendizagem, concentração de esforços em contexto de incerteza e objetivos do negócio), utilizadas em conjunto, concorrem para que as organizações alcancem seus objetivos inovativos. Dessa forma, foi possível validar a proposição 5 desta dissertação, a qual afirma que ao implementar inovações no mercado da base da pirâmide, as empresas utilizam múltiplas estratégias de inovação.

As estratégias de inovação escolhidas pelas empresas, em cada perspectivas não divergem uma da outra, ou seja, não leva as empresas a seguirem caminho opostos ou mais de um caminho ao mesmo tempo. As estratégias de inovação que mais predominam nas três empresas são as baseada no mercado, uma vez que para se inserir no mercado da base da pirâmide as empresas procuram entender os clientes para identificar como atender as suas necessidades; e *exploitative*, de modo que para direcionar produtos aos consumidores da base da pirâmide as empresas analisadas utilização os conhecimentos e a aprendizagem que já existe na empresa para reconfigurar seus produtos.

Sobre os habilitadores da inovação para a base da pirâmide, as políticas públicas foram apontados pela Empresa 2 como o principal fator que facilitou a sua inserção no mercado da base da pirâmide, pois foi possível que a empresa obtivesse recursos do governo federal para o desenvolvimento de suas inovações, o que possibilitou uma redução dos riscos financeiros com a atividade inovativa.

Este mesmo fator foi considerado como um entrave para a Empresa 3, o que demonstra que, dependendo do contexto empresarial e da sua forma de gestão, um mesmo elemento intrínseco ao processo inovativo pode ser um facilitador ou um dificultador.

Para a Empresa 1, apesar de as políticas públicas não terem sido de fato um habilitador para suas inovações, estas foram tidas como impulsionadoras para que a empresa despertasse o interesse de ofertar produtos para o público da base da pirâmide, tendo em vista

que em conjunto com a presença de uma economia em expansão, criou-se um cenário propício para que o consumidor de baixa renda pudesse ter um maior poder aquisitivo.

A existência de uma economia forte e estabilizada no país, pelo menos até o ano de 2015, foi considerada pelas três empresas analisadas como um importante habilitador para que as mesmas pudessem visualizar o mercado de baixa renda como promissor e lucrativo.

No âmbito interno às organizações, a categoria de habilitadores mais preponderante entre as três empresas foram os recursos, em que o elemento comum a elas foi: criação de conhecimento e aprendizagem. Dessa forma, foi possível perceber que as inovações para a base da pirâmide devem possuir atributos específicos que refletem a compreensão das necessidades e características socioeconômicas dos consumidores de baixa renda, fato que é previsto pelos autores London e Hart (2004), Prahalad e Hart (2002), Nakata (2012), Zeschky, Widenmayer e Gassmannhart (2011), Schafer, Parks e Rai (2011), e Prahalad (2010). Isso permitiu validar a proposição 6 desta pesquisa, ao afirmar que o elemento criação de conhecimento e aprendizagem é o habilitador predominante nas empresas no processo de inovação para a base da pirâmide.

A pesquisa sobre inovação para a base da pirâmide ainda é recente na literatura, existindo poucos trabalhos que abordem conjuntamente esta temática com o assunto estratégias de inovação. Além disso, não foram encontrados trabalhos, a nível nacional e estrangeiro, produzidos sobre o assunto, que especificasse com clareza quais fatores facilitam ou habilitam empresas a inovar neste mercado.

Sendo assim, este estudo contribui para a literatura ao proporcionar o entendimento conjunto das temáticas: inovação em produtos, inovação para a base da pirâmide, estratégias de inovação e habilitadores da inovação, evidenciando características do processo inovativo realizado por empresas brasileiras e para o mercado brasileiro de baixa renda. Este fato é relevante, pois conforme foi verificado na revisão da literatura, apesar de o Brasil ser foco de estudos estrangeiros sobre o tema inovação para a base da pirâmide, apenas um trabalho nacional abordou esse propósito.

Além disso, a identificação, categorização e discussão a cerca dos fatores que habilitam as empresas a inovar, tanto no contexto específico da base da pirâmide, quanto para a inovação de modo geral, permite uma melhor compreensão desses fatores que se encontram de maneira dispersa na literatura, sem que haja, inclusive, uma nomenclatura unânime a cerca dos elementos que facilitam o processo de inovação, sendo aqui denominados de habilitadores da inovação.

Ademais, foi possível ter a percepção de que na realidade do mercado brasileiro, é relevante que haja políticas públicas que incentivem e apóiem o desenvolvimento de inovações para a base da pirâmide. As empresas precisam ter meios garantidos pelos governos de conseguir desenvolver produtos que se adéquam financeiramente aos consumidores de baixa renda. De igual maneira, as políticas públicas devem proporcionar melhores condições para que os consumidores da base da pirâmide possam ter acesso aos produtos disponibilizados no mercado brasileiro.

Os resultados da pesquisa também são favoráveis para que os gestores das empresas possam melhor compreender os fatores que facilitam o desenvolvimento e implementação das inovações no mercado da base da pirâmide, de modo a aperfeiçoar a gestão do processo inovativo que resulte em melhorias que venham a beneficiar tanto a empresa, quanto o cliente.

6.1 Limitações da Pesquisa

As limitações desta pesquisa dizem respeito às dificuldades de aceitação de empresas, sejam nacionais ou regionais, em participar do estudo. Aproximadamente vinte empresas foram contactadas, entretanto apenas três, as que foram analisadas neste trabalho, concordaram em colaborar e fornecer dados para o alcance da finalidade da pesquisa.

As razões para que muitas destas organizações se negassem a participar foram as de que as informações da empresa são confidenciais, ou que elas não dispunham de tempo para atender à pesquisa, ou que não tinham interesse em falar sobre o assunto. Outras até prometiam que iriam marcar uma entrevista, mas depois de muita insistência negavam a participação. E mesmo nas que forneceram dados para a pesquisa houve a dificuldade de encontrar mais de um profissional disponível para realizar a entrevista, o que era devido à falta de tempo alegada pelas empresas.

Algumas dessas empresas, inclusive, apesar de afirmarem em seus próprios *sites* na internet que comercializam produtos populares demonstravam contrariedade por serem abordadas como organizações que direcionam seus produtos para o mercado de baixa renda.

Outro fator limitante é relativo à falta de compreensão dos entrevistados a cerca dos temas que integram o presente estudo. Quando perguntados, por exemplo, sobre quais habilitadores da inovação favoreceram o estabelecimento da empresa no mercado da base da pirâmide, os mesmos dificilmente conseguiam responder sem que fosse necessário mencionar as nomenclaturas dos fatores habilitadores.

6.2 Sugestões de Estudos Futuros

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se que: 1) os determinantes do sucesso de um novo produto relacionado à inovação sejam estudados de forma mais ampla, tendo como referência os itens especificados no Quadro 3; 2) os assuntos estratégias de inovação e habilitadores da inovação possam ser analisados em conjunto com o tema inovação em serviços para a base da pirâmide; 3) esses mesmos assuntos possam ser averiguados na realidade de empresas multinacionais; 4) as proposições (a serem transformadas em hipóteses) sugeridas nessa pesquisa possam ser pesquisadas por meio de uma amostra de empresas que possibilite a adoção de técnicas estatísticas robustas para a análise dos dados.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction **Research Policy**, v. 14, n. 1; p. 3-22, 1985.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AGUIAR, L. **Brasil, Brasis - O novo perfil do consumidor de baixa renda no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/u4/LUCIANA.PDF>> Acesso em: abril 2015.
- AHLSTROM, D. Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. **Academy of Management Perspectives**, 2010.
- ALSAATY, F. M.; HARRIS, M. H. The innovation Event: an insight into the occurrence of innovation. **The Business Review**, Cambridge, vol. 14, n. 1, Dec. 2009.
- ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE **Oportunidades em Tecnologia para a Base da Pirâmide**. 2015 Disponível em: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/Tech_Event_Report_PT.PDF> Acesso em: março de 2015.
- ANDERSON, J.; BILLOU, N. Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. **Journal of Business Strategy**, vol. 28, n. 2, pp. 14-21, 2007.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation in the Bottom of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 82-88, 2007.
- ARASARATNAM, A.; HUMPHREYS, G. Emerging economies drive frugal innovation. **Bull World Health Organization**, v.91, n. 1, p. 6-7, 2013.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Boston: Addison-Wesley, 1996, p. 3-29.
- ARTZ, K. W.; NORMAN, P. M.; HATFIELD, D. E.; CARDINAL, L. B. A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v.27, n.5, p.725-740, 2010.
- AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. **Product and Services Management**. Sage Publications, 2006.
- BADAWY, M. K. **Management as a new technology**. New York: McGraw-Hill, 1993. Cap. 1, 2 e 3.
- BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBIERI, J. C. *et. al.* Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAI**, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **RAE**. São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013.

BARROS, R. *et. al.. Determinantes da queda na desigualdade de renda no Brasil*. 2010. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1460.pdf>. Acesso em: novembro de 2015.

BARZOTTO, L. da C. *et. al.* Ambiente de Inovação em Instituição Hospitalar. In: XXXIII ENANPAD 2009, São Paulo. **Anais XXXIII Enanpad** 2009, 2009.

BESSANT, J. **Challenges in Innovation Management**. In. The International Handbook on Innovation. SHAVININA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003, pp. 761-774.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Cap. 1.

BHATTI, Y. **Response to The Economist**. 2012. Disponível em: < <http://www.frugal-innovation.com/response-to-the-economist/>> Acesso em: março 2015.

_____. **First Frugal Innovation Symposium at Academy of Management Conference**. 2013. Disponível em: <<http://www.frugal-innovation.com/first-frugal-innovation-symposium-at-academy-of-management-conference/>> Acesso em: março 2015.

BHUIYAN, N. A framework for successful new product development. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 4, n. 4, p. 746-770, 2011.

BOOZ; ALLEN; HAMILTON INC. **New Products Management for the 1980s**, New York, NY: Booz, Allen and Hamilton, 1982.

BOGDAN, R. BILKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos, Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BOWONDER, B. *et al.* Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage. **Research Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 19-32, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. **Estudios Gerenciales**, n. 29, p. 26-36, 2013.

CANZIAN, F. **O rolê do Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/fernandocanzian/2014/01/1398643-o-role-do-brasil.shtml#=_> Acesso em: abril 2015.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALES, E. **Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why.** In: The International Handbook on Innovation. SHAVININA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003, pp. 587-605.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação.** Curitiba: Aymará, 2011.

CHEN, T; SHAO, Y. Research on Motivations of Transnational Enterprises Carrying out Disruptive innovation in Chinese BOP Market. **Management Science and Engineering**, v. 6, n. 4, p. 126-131, 2012.

CHEN, Y.; YUAN, Y. The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry. **Journal of Technology Management in China**, v. 2, n. 2, p. 145-153, 2007.

CHESBROUGH, H.W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

_____. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Ed.). **Open innovation: researching a new paradigm.** New York: Oxford University Press, p.1-27, 2006.

CHETTY, S. The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. **International Small Business Journal**, v.15, n. 1, p. 73 – 85, 1996.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação.** São Paulo: Makron Books, 2001. Introdução, cap. 11.

_____. Como podemos vencer nossos concorrentes mais poderosos? In: BURGELMAN, R.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação.** Conceitos e Soluções. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 5^a ed., 2012.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, R. G. New Products: The Factors that Drive Success. **International Marketing Review**, v. 11 n. 1, p. 60-76, 1994.

COOPER, R. G.; EDGEITT, S. J. **Product Innovation and Technology Strategy.** Product Development Institute Inc., 2009.

_____. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for your Business. **Industrial Research Institute**, p.33-40, 2010.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. **New Products: The Key Factors in Success.** Marketing Classics Press: USA, 2011.

COSTA, M. da P. B. **Determinantes Internos da Inovação e do Desempenho Exportador em Empresas Industriais Exportadoras Brasileiras.** Tese de Doutorado em Gestão de Empresas. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2012.

CRAWFORD, M.; BENEDETTO, A. D. **New Products Management**. McGraw-Hill: New York, 10 ed. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47 n. 6 p. 1154-1191, sept., 2010.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition**: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: The Free Press; 1994.

DANILEVICZ, A. de M. F. RIBEIRO, J. L. D. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 59-75, 2013.

DANNEELS, Erwin The dynamics of product innovation and firm competences .**Strategic Management Journal**, v.23, n. 12, 2002.

DEARO, G. **Com crowdsourcing, novo site agencia ideias e projetos**. 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/com-crowdsourcing-novo-site-agencia-ideias-e-projetos>> Acesso em: março 2015.

DJELASSI, S.; DECOOPMAN, I. Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 683–692, 2013.

DOSI, G. Sources, Procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

ECONOMIST. **Burgeoning bourgeoisie**. A special report on the new middle classes in emerging markets. 2009. Disponível em: <<http://www.economist.com/sites/default/files/special-reports-pdfs/13092764.pdf>>. Acesso em: abril 2015.

_____. **First break all the rules**: The charms of frugal innovation. Special report on innovation in emerging markets 2010. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15879359>> Acesso em: março 2015.

_____. **Cheap and cheerful** 2015. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/business/21640330-after-some-teething-troubles-frugal-innovation-rise-cheap-and-cheerful>> Acesso em: março 2015.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FIOL,C.M.; LYLES, M.A. **Organizational Learning**. Academy of Management Review, v. 10. n. 4, p. 803-813, 1985.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139, 2004.

FREEMAN, C. The Greening of Technology and Models of Innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 53, p. 27-39, 1996.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

GIFE. **Publicação estimula discussão sobre inovações em tecnologia para Base da Pirâmide no Brasil**. 2015. Disponível em: < <http://www.gife.org.br/artigo-publicacao-estimula-discussao-sobre-inovacoes-em-tecnologia-para-base-da-piramide-no-brasil-15852.asp>> Acesso em: março 2015.

GILBERT, J. T. Choosing an innovation strategy: Theory and practice. **Business Horizons**, v. 37, n. 6; p. 16-22, 1994.

HALL, J.; MATOS, S. V.; MARTIN, M. J. C. Innovation path ways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. **Technovation**, n. 34, p. 284–294, 2014.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.

HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, v. 6 Iss: 3, pp.159 – 172, 2006.

HE, Z-L.; WONG, P-K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v.15, p. 481–94, 2004.

HENDERSON, R.; CLARK, K.B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.9-30, 1990.

ISAAC, A. M. New Markets and New Products: Strategies for Reaching the Base of the Pyramid. **Technology Management for Emerging Technologies**, 2012.

KATZ, R.; PAAP, J. Anticipating disruptive innovation. **Research Technology Management**, v. 47, n.5, p.13-22, Sep/Oct, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, K. C.; SILVA, M. D. S. Cultura Organizacional como Elemento Estimulador do Desenvolvimento de Inovações: Estudo de Caso em uma Organização Pública. In: XVII SEMEAD 2014, São Paulo. **Anais XVII SEMEAD 2014**, 2014.

LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M.

Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 157-186.

LEITE, L. F.; DUTRA, L. E. D.; ANTUNES, A. M de S. Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: o ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e inibidores da inovação. **R.Adm.**, v.41, n.3, p.301-314, 2006.

LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and management**, v.16, p. 819-825, 2011.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1123-1134, 2001.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end megamarkets. **Technovation**, v. 33, p. 391–404, 2013.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, Sep 2004.

LYNN, S. G. AKGUN, A. E. Innovation strategies under uncertainty: A contingency approach for new product development. **Engineering Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 11-17, 1998.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional:** um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185p. (Tese de Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. de; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.4, p.715-729, 2012.

MAIA, A. F. da S. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro.** 2012, 117 fls. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, pp. 226-246, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINHA CASA MINHA VIDA. Minha Casa, Minha Vida 2016: veja como funciona. 2016. Disponível em: <<http://minhacasaminhavida.pro.br/>> Acesso em: janeiro de 2016.

MORGAN, R. E.; BERTHON, P. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. **Journal of Management Studies**, v.45, n.8, Dec. 2008.

MONTEIRO, M. R.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de Inovação: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Software. **Revista Gestão Industrial**, v. 09, n. 01, p. 194-224, 2013.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, 65, p. 1700–1709, 2012.

MUTIS, J.; RICART, J. E. Innovación en modelos de negocio: La Base de La Pirámide como campo de experimentación. **Universia Business Review**, 2008.

NAKATA, C. From the Special Issue Editor: Creating New Products and Services for and with the Base of the Pyramid. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 3–5, 2012.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, pp. 55-72, 2011.

NASCIMENTO, P. T. DE S.; YU, A. S. O.; SOBRAL, M. C. As orientações estratégicas da inovação em produtos populares. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 907-930, 2008.

NERI, M. C. **A Nova Classe Média**: O lado brilhante dos pobres (The bright side of the poor). 2010. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/ibrecps/ncm2010/ncm_pesquisa_formatada.pdf>. Acesso em: novembro de 2015.

NEVES, R. F. **Desenvolvimento de Produto Novo**: Projeto de implementação. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa School of Economics & Management. Lisboa, 2013.

NOGAMI, V. K. C.; PACAGNAN, M. N. Consumo da Base da Pirâmide: Uma Análise Bibliométrica do Estado da Arte na Produção Acadêmica no Brasil. In: XXXV ENANPAD 2011, Rio de Janeiro. **Anais XXXV Enanpad** 2011, 2011.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed., 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html>. Acesso em: 04 fev. 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias, Práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JR., M.M. Competência Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 122-154.

PAGE, A. L. Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, p. 273-290, 1993.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3 ed. Londo: SAGE Publications, 2002.

PINHEIRO, I. R.; PINHEIRO, I. A. O Recurso à Criatividade – Estratégia para Aumentar a Eficiência e Promover a Inovação. XXIV Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais do XXIV Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica**. Gramado, 2006.

PORTER, Michael E. **On competitor**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, cap. 6 (A vantagem competitiva das nações), p.167-208, 1999.

PRAHALAD, C.K. The Innovation Sandbox. **Strategic Business**, n. 44, p. 1-10, 2006.

_____. **A Riqueza na Base da Pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Production and Innovation Management**, n.29, v.1, p. 6–12, 2012.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

PUFFAL, D. P. Mais com Menos pra Muitos: Uma discussão sobre novos paradigmas e formas de inovação. **XXVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Belo Horizonte, 2014.

QUAGGIO, F. M. **Contribuições para o modelo de desenvolvimento de novos serviços**: um estudo de caso em serviços de atenção básica à saúde. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

RADJOU, N.; PRABHU, J. **Frugal Innovation**: A New Business Paradigm. 2013. Disponível em: <<http://knowledge.insead.edu/innovation/frugal-innovation-a-new-business-paradigm-2375>> Acessado em: março de 2015.

RADJOU, N.; PRABHU, J.; AHUJA, S. **A Inovação do Improviso**: Por que menos é mais na construção de riquezas e resultados. Tradução Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAY, P. K.; RAY, S. Resource-Constrained Innovation for Emerging Economies: The Case of the Indian Telecommunications Industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, 2010.

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, n. 31, p. 216–227, 2011.

ROBLES, E. How to identify disruptive new businesses. **Review of Business and Finance Studies**, v. 6, n. 1, 2015.

ROTHAERMEL, F.; HESS, A. Innovation Strategies Combined. **Sloan Management Review**, v. 51, n. 3, p.13-15, 2010.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSMN**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANCHES, P. L. B., MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v.22, p.125-141, 2014.

SANTOS JÚNIOR, A. D.; SILVA, M. D. da; SILVEIRA, J. A. R. da Caracterização Socioeconômica da Borda Urbana na Cidade de João Pessoa, Paraíba. **Anais II Simpósio de Estudos Urbanos: A dinâmica das cidades e a produção do espaço 2013**, 2013.

SCHAFFER, C.; PARKS, R.; RAI, R. Design for emerging bottom of the pyramid markets: a product service system (pss) based approach. **ASME 2011 International Design Engineering Technical Conferences & Computers and Information in Engineering Conference**. Washington D.C., USA, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, F. L. Da. **Estratégias para o Mercado de Baixa Renda: Estudos de Caso no Mercado Brasileiro**. 2009, 217 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2009.

SILVA FILHO, A. M. da. Inovação requer criatividade e informação. **Revista Espaço Acadêmico**, nº 111, 2010.

SIMULA, H.; AHOLA, T. A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 400-408, 2014.

SOUSA, J. C. **Inovação no Contexto Organizacional: Fatores Facilitadores e Fatores Dificultadores**. 2006, 187 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2006.

SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v.10, n.3, p.113 – 136, 2013.

SOUZA, Roberta de Castro. Difusão da inovação e das redes interorganizacionais no agronegócio de exportação de frutas *in natura*. In: AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**, 2005. São Paulo: Atlas, p. 192-212.

SPERS, R. G. Mapeamento das características do consumo da população da Base da Pirâmide no Brasil. In: XVI SEMEAD 2013, São Paulo. **Anais XVI SEMEAD** 2013, 2013.

STEWART, D. W.; KAMINS, M. A. **Secondary Research: Information sources and methods**. 2 ed. Sage Publications, 1993.

TEECE, D. J; JORDE, T. M. Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. **Journal of Economic Perspectives**, v. 4, n. 3, p. 75-96, 1990.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap. 1 e 2.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação – A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TIWARI, R.; KALOGERAKIS, K.; HERSTATT, C. Frugal innovation and analogies: some propositions for product development in emerging economies. Working Paper N. 84/2014, **Hamburg University of Technology**, Vol. 49, 15–23.

TOLDO, L. A; NETO, C. G.; RODRIGUES, M. E. Adoção de Estratégias de Inovação: Um Estudo em Empresas de Software. In: XXXI ENANPAD 2007, Rio de Janeiro. **Anais XXXI Enanpad** 2007, 2007.

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A Dynamic Model of Process and Product Innovation, **Omega**, v.3, n. 6, p. 639-656, 1975.

VALADARES, R. L. **Ambientes Organizacionais Potencializadores de Inovações em Bases Sistemáticas**: Estudo de caso do Hospital Jorge Valente. 2008, 218 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation**: the Minnesota studies. New York: Oxford University Press, 2000.

VASCONCELLOS, E.; PAROLIN, S. R. H. Estratégia e Estruturas Inovativas: Estudo de Caso em Empresa de Alimentos Desidratados. In: XXIV SIMPÓSIO DA GESTÃO TECNOLÓGICA 2006, Gramado. **Anais XXIV SIMPÓSIO DA GESTÃO TECNOLÓGICA**, 2006.

VELOSO, A. R.; et. al. A criança no varejo de baixa renda. **RAE eletrônica**, v.7, n.2, 2008.

VENN, R.; BERG, N. Base-of-the-Pyramid-Strategien in Emerging Markets: Interorganisationales Lernen zur Kreation von Innovationen in sektorübergreifenden Partnerschaften. **Z Manag** n. 6, p. 261–286, 2011.

VENN, R.; BERG, N. Building competitive advantage through social intrapreneurship. **South Asian Journal of Global Business Research**, Vol. 2 No. 1, pp. 104-127, 2013.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, 2003, p. 122-141.

- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S. Product Development for the BOP: Insights on Concept and Prototype Development from University-Based Student Projects in India. **Journal of Production and Innovation Management**, v. 29, n.1, p. 52–69, 2012.
- WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. **Mercado Popular no Brasil – Abordagens para Geração de Negócios e Casos de Sucesso**. São Paulo: Blucher, 2011.
- ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B.; GASSMANNHART, O. Frugal Innovation in Emerging Markets: the case of Mettler Toledo. **Research Technology Management**, v. 54, n. 4, p. 38-46, 2011.
- ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. da. Investigaçāo sobre a existēcia de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 283-296, 2013.

APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa

Prezado (a),

Como previamente apresentado por telefone, sou Katarina Chaves Lacerda, mestrandona Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, com ênfase em Estratégia e Inovação, sob orientação do Prof. Dr. André Machado, e estou elaborando minha dissertação, cujo tema é: Habilitadores de Inovação para Produtos para Base da Pirâmide.

O objetivo deste trabalho é analisar como empresas brasileiras estão desenvolvendo inovações em produtos para a base da pirâmide. Consideramos que uma empresa com tamanha representatividade, ao oferecer produtos que sejam compatíveis com as necessidades e a realidade financeira daqueles que se encontram na base da pirâmide, buscam adotar estratégias que sejam específicas para esse contexto e que direcionem os esforços em prol das inovações. Para tal finalidade, é possível que existam alguns fatores internos e externos à organização que habilitem a empresa a inovar e competir neste mercado.

Por isso, acreditamos ser essa uma excelente oportunidade para aprofundar o conhecimento acadêmico sobre a temática. E não só a academia poderia ganhar com os resultados da pesquisa, mas também a própria empresa, já que tais resultados podem evidenciar aspectos que permitam melhorias ainda não identificadas nos processos empresariais.

A participação desta empresa na pesquisa ocorrerá por meio da concessão de entrevistas com profissionais que estejam ou estiveram envolvidos no processo inovativo e que possam esclarecer as inovações empreendidas para o desenvolvimento de produtos voltados aos consumidores de baixa renda.

Esta pesquisa tem finalidade exclusivamente científica e segue normas éticas de comportamento, preservando o sigilo do nome da empresa e de seus entrevistados, caso solicitado.

Na certeza de sua contribuição, fico à disposição para elucidar quaisquer dúvidas e outras questões relativas à pesquisa em desenvolvimento.

Cordialmente,

Katarina Chaves Lacerda

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Entrevista n.º _____

Data: ____/____/_____

Hora: ____:____

Nome:		
E-mail:		Tel.:
Formação:		
Empresa em que trabalha:		
Cargo que ocupa:		
Quanto tempo ocupa o cargo:		
Autoriza a divulgação do nome da empresa?		
Deseja receber os resultados da pesquisa?		

ETAPA 1: As perguntas desta etapa têm a finalidade de caracterizar o perfil da empresa.

A - Há quanto tempo à empresa atua no mercado?

B – Como surgiu a empresa?

C – Quais os principais produtos da empresa?

D – Qual o objetivo que a empresa deseja alcançar ao inovar? (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; OCDE; FINEP, 2005).

E - A criação de novos produtos está integrada com os objetivos e metas estratégicas gerais da organização? (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011). Explique por favor.

F - Como ocorre o processo de inovação na empresa? Existe uma estrutura sistemática para gerir as atividades do desenvolvimento de novos produtos? Estas atividades ocorrem de maneira sequencial ou sobrepostas? (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010). Explique por favor.

G - Quais os principais envolvidos no processo de inovação (cargos/funções)? Como eles interagem? (ALSAATY; HARRIS, 2009).

H – De que forma a empresa envolve aprendizagem organizacional, elementos tecnológicos e culturais, recursos, habilidades e conhecimentos dos indivíduos no processo de inovação? (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; DOSI, 1988; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; COOPER; EDGETT, 2009; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

I – O processo de inovação da empresa envolve conhecimento, informações e tecnologias advindas do meio externo às organizações? (CHESBROUGH, 2006; CHEN; YUAN, 2007). Explique por favor.

J - Existem rotinas organizacionais que permitem conhecer e entender os padrões de resolução de problemas e de tomada de decisões que apóiam o processo de inovação? (DOSI, 1988). Explique por favor.

K – O que motivou a empresa a inovar e se inserir no mercado da base da pirâmide? (ALSAATY; HARRIS, 2009). Explique por favor.

L - Há quanto tempo a empresa desenvolve ações voltadas para o mercado da base da pirâmide?

M – Quais os critérios adotados pela empresa para identificar e classificar o mercado de baixa renda? (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015; CANZIAN, 2014; VELOSO ET. AL., 2008, SILVA, 2009; WRIGHT; SPERS, 2011; NOGAMI; PACAGNAN, 2011; SPERS, 2013).

ETAPA 2: Nesta etapa, o intuito é investigar quais as inovações introduzidas pela empresa para atender ao mercado da base da pirâmide (OBJETIVO ESPECÍFICO 1), buscando entender os fatores e aspectos que envolvem o processo inovativo.

1 - Quais são as principais inovações empreendidas pela empresa para atender ao público da base da pirâmide? Essas inovações correspondem a novos produtos ou nova linha de produtos? Quanto tempo levou para introduzir este produto no mercado? (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001). Explique por favor.

2 - Quais as características desses produtos que os diferenciam dos demais que são ofertados para consumidores com maior poder aquisitivo? (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002; NAKATA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010; RAY; RAY, 2011).

3 – Os novos produtos ofertados para a base da pirâmide são diferenciados e únicos no mercado em termos de design, desempenho, facilidade de uso, vantagens e benefícios aos clientes, por exemplo? Isso faz com que haja uma vantagem competitiva? (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2011; COOPER, 1994; ABERNATHY; CLARK, 1985).

4 – Você diria que os novos produtos ofertados para a base da pirâmide são novos para empresa, para o mercado ou para o mundo? (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010). Explique por favor.

5 - Os produtos ofertados para a base da pirâmide incluem aspectos como: qualidade, preço baixo, redução de custos e sustentabilidade? (WRIGHT; SPERS, 2011; PRAHALAD; HART, 2002). Explique por favor.

6 – A empresa utiliza pesquisa de mercado para compreender o ambiente em que os consumidores de baixa renda vivem e para identificar as necessidades desses consumidores? (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2011; COOPER, 1994; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD; HART, 2002; NAKATA, 2012; ZESCHKY, WIDENMAYER, GASSMANNHART, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010;

MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012; LIM; HAN; ITO, 2013; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2013; SILVESTRE; SILVA NETO, 2014; PRAHALAD, 2012). Explique por favor.

7 – Há a realização de parcerias com os setores privado, civil, público, e principalmente, com os clientes, para o desenvolvimento das inovações para a base da pirâmide? (PRAHALAD; HART, 2002; HART; CHRISTENSEN, 2002; MUTIS; RICART, 2008; RAY; RAY, 2011; VENN; BERG, 2011; MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012; HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012; NAKATA, 2012; NAKATA; WEIDNER, 2012; CHOLEZ ET. AL, 2012; LIM; HAN; ITO, 2013; PERVEZ; MARITZ; WAAL, 2013; VENN; BERG, 2013). Explique por favor.

8 – Houve alguma mudança no modelo de negócio para atender as necessidades dos consumidores da base da pirâmide? O que mudou? E no processo produtivo? (PRAHALAD; HART, 2002; RAY; RAY, 2011; SCHAFER; PARKS; RAI, 2011; PRAHALAD, 2010; BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010; NAKATA, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002). Explique por favor.

9 – Existe alguma restrição imposta pela infraestrutura física, de recursos, social, política ou econômica inerente ao mercado da base da pirâmide e que deve ser levada em consideração para inovar nesse mercado? Quais são? O que causam? (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2012; PRAHALAD; HART, 2002; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010; NAKATA, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002). Explique por favor.

10 – Quais as ações empreendidas para fazer com que o público da base da pirâmide tenha conhecimento sobre o produto e para que este produto chegue até ele? (PRAHALAD, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; ANDERSON; BILLOU, 2007). Explique por favor.

11 – São realizados testes com os clientes antes do lançamento definitivo do novo produto no mercado? E o *feedback* destes, é importante? (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; CRAWFORD; BENEDETTO, 2010; BHUIYAN, 2011). Explique por favor.

12 – As inovações empreendidas para a base da pirâmide podem ser ou já foram levadas para a realidade de outros mercados ou para clientes mais exigentes? (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012; HART; CHRISTENSEN, 2002; RAY; RAY, 2011; CHRISTENSEN, 2012). Explique por favor.

13 – As inovações trazem algum benefício social? E ambiental? (RADJOU; PRABHU, 2013; ECONOMIST, 2010; BHATTI, 2012; PUFFAL, 2014; LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010; NAKATA, 2012; ANDERSON; MARKIDES, 2007; CHRISTENSEN, 2002). Explique por favor.

ETAPA 3: Após terem sido esclarecidas as inovações empreendidas pelas empresas e suas características, nesta etapa busca-se descrever as estratégias de inovação em produtos que são direcionadas para a atuação na base da pirâmide (OBJETIVO ESPECÍFICO 2).

14 - A empresa busca analisar suas forças (identificando as competências essenciais da empresa que podem ser aproveitadas) e fraquezas, além de avaliar as oportunidades e as

ameaças do mercado para elaborar e implementar sua estratégia de inovação? (BOWONDER et al.,2010; COOPER; EDGETT, 2010). Explique por favor.

15 – De que forma a empresa determina o foco de sua estratégia de inovação, ou seja, como seleciona os mercados e avalia a sua atratividade, a fim de concentrar esforços para o desenvolvimento de novos produtos? (COOPER; EDGETT, 2010; COOPER; EDGETT, 2009; BHUIYAN, 2011).

16 - A empresa estabelece alguma prioridade para a alocação dos recursos relativos aos projetos de inovação? (COOPER; EDGETT, 2010). Explique por favor.

17 – Quais ações estratégicas a empresa empreende para entrar no mercado da base da pirâmide? Por exemplo: busca ser o primeiro inovador do mercado ou imitar um concorrente, ou ainda oferecer um produto diferenciado ou de baixo custo (COOPER; EDGETT, 2009; COOPER; EDGETT, 2010; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

18 – Quais fatores influenciam a escolha da estratégia de inovação? (GILBERT, 1994; FREEMAN; SOETE, 2008; TOLDO; NETO; RODRIGUES, 2007).

19 – Qual a postura estratégica da empresa em relação a sua atuação no mercado da base da pirâmide? Ou seja, de que maneira ela atua frente à concorrência: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista. (FREEMAN; SOETE, 2008). Quais recursos e capacidades são necessários para manter tal postura?

20 – A empresa se apóia em aprendizagem para a consecução de sua estratégia de inovação? De que forma? (MORGAN; BERTHON, 2008; HE; WONG, 2004).

21 – Ao criar e implementar a estratégia de inovação, há a concentração de esforços em aspectos relacionados à aprendizagem organizacional, à velocidade de chegada ao mercado, aos processos de desenvolvimento de novos produtos, à tecnologia, mercado ou quantificação do desempenho da inovação? (LYNN; AKGÜN, 1998). Explique por favor.

22 – A estratégia de inovação da empresa para atuar no mercado da base da pirâmide é fundamentada na busca de alcançar um dos seguintes objetivos: oferecer diferentes propostas de valor para o cliente, alcançar liderança competitiva ou enriquecer o portfólio? (BOWONDER et al.,2010). Explique por favor.

23 – A empresa busca implementar mais de uma estratégia de inovação ao mesmo tempo? Como isso é gerenciado? Quais os efeitos positivos e negativos relacionados? (ROTHAERMEL; HESS, 2010; SANCHES; MACHADO, 2014).

ETAPA 4: Esta última etapa tem o intuito de identificar quais fatores externos e internos à organização influenciam (ou habilitam) o sucesso das inovações implementadas para a base da pirâmide (OBJETIVO ESPECÍFICO 3).

24 – Quais elementos externos à organização favoreceram ou habilitaram a empresa a inovar para a base da pirâmide?

25 – Alguns desses elementos externos à organização foram mais importantes: fornecedores (CARAYANNIS; GONZALES, 2003); proteção aos direitos de propriedade intelectual (CARAYANNIS; GONZALES, 2003); competição (CARAYANNIS; GONZALES, 2003;

VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000); estrutura de mercado (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003); economia (CARAYANNIS; GONZALES, 2003); clientes (CARAYANNIS; GONZALES, 2003); políticas/incentivos do governo (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; MONTEIRO; MACHADO, 2013; BARBIERI, 2003); localização (MONTEIRO; MACHADO, 2013); oportunidade tecnológica (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003; VASCONCELLOS; PAROLIN, 2006); normas sociais e culturais (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 2000; BARBIERI, 2003)? Explique por favor.

26 – E internamente, quais elementos habilitaram a empresa a inovar para a base da pirâmide? Explique por favor.

27 – A respeito do ambiente organizacional, o que foi mais importante? Por quê?

28 – No tocante ao elemento humano, quais habilidades e características estes necessitavam possuir e o que precisou ser feito para envolvê-los no processo de inovação? Por quê?

29 – Quanto aos recursos, quais os principais e de que forma foram utilizados? Por quê?

30 - E em relação aos aspectos gerenciais, quais os principais procedimentos que precisaram ser adotados? Por quê?

31 – Em algum momento foi percebido que um fator que ora favorecia o processo de inovação na empresa se tornou um obstáculo para tal finalidade? Qual (is) foi (foram) e por quê? Ocorreu o mesmo no sentido inverso? (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013). Explique por favor.

APÊNDICE C - Roteiro de Observação

❖ AMBIENTE DE EMPRESA

- Interação do entrevistado com os demais funcionários;
- Interação do entrevistado com os clientes;
- Distribuição das pessoas nos setores;
- Disposição das salas e dos móveis.

❖ LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

❖ ASPECTOS RELACIONADOS AOS CLIENTES

- Como as informações relativas aos produtos são disponibilizadas aos clientes;
- Quais as características do ambiente de atendimento aos clientes.

❖ ATRIBUTOS DOS PRODUTOS

Diferenças entre o produto que é direcionado ao consumidor da base da pirâmide e os que são ofertados para os consumidores de maior poder aquisitivo.