

## Dinâmica da Inovação em Serviços para Consumidores na Base da Pirâmide

Gibson Meira Oliveira <sup>□</sup>  
Universidade Federal da Paraíba  
André Gustavo Carvalho Machado <sup>†</sup>  
Universidade Federal da Paraíba

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a dinâmica da inovação em serviços no atendimento aos consumidores na base da pirâmide (BoP). Para isso, foi elaborado um *framework* composto por dimensões de inovações, capacidades e infraestrutura. No sentido de avaliar o comportamento do *framework* na prática empresarial, um estudo de caso foi empreendido em uma empresa do setor do varejo que atua na região Nordeste do Brasil e que tem como segmento alvo os consumidores pertencentes à BoP. Os resultados evidenciaram a aderência do *framework* proposto à dinâmica das inovações empreendidas pela empresa pesquisada. Teoricamente, o *framework* contribui para explicar a interação entre dimensões, capacidades e elementos da infraestrutura do mercado. Sob o ponto de vista da prática, ele explica como ocorrem as inovações em serviços e como adequá-las ao mercado da BoP. Além disso, na medida em que são considerados tanto elementos externos quanto internos na estrutura do *framework* concebido, a inovação passa a ser considerada sob diferentes perspectivas.

**Palavras-chave:** Base da pirâmide, Inovação em serviços, Varejo.

### 1. INTRODUÇÃO

A inovação está relacionada à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, processos ou configurações organizacionais e pode surgir a partir de uma nova ideia ou oportunidade de mercado (DOSI, 1988; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ao se analisarem os resultados das inovações empreendidas por empresas, em particular em setores que envolvem alta tecnologia, percebe-se que os esforços de inovação tendem a estar orientados para consumidores pertencentes às classes mais abastadas.

Alguns pesquisadores (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2012), entretanto, têm chamado atenção para a oportunidade de ganhos por meio do atendimento à massa populacional localizada na base da pirâmide (BoP). A configuração desse segmento, todavia, é complexa, na medida em que sua população é conformada por uma extrema variedade social que se reflete em seus níveis de alfabetização, localização rural ou urbana, níveis de renda, diversidade cultural e religiosa (PRAHALAD, 2010).

Além disso, diferentes pesquisas utilizam limites de renda distintos para classificar o poder de compra (PRACEUS, 2014; HAMMOND

#### Autor correspondente:

<sup>□</sup> Universidade Federal da Paraíba

E-mail: gibson.meira@gmail.com

<sup>†</sup> Universidade Federal da Paraíba

E-mail: agcmachado@gmail.com

Recebido: 04/08/2016.

Revisado: 29/08/2016.

Aceito: 19/09/2016.

Publicado Online em: 01/08/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.4>



---

*et al.*, 2007), o que dificulta a compreensão do tamanho e da composição do mercado da BoP. Essa falta de consenso parece ser decorrente de alguns aspectos: a definição de pobreza apresenta variação de acordo com a fonte adotada (por exemplo: Banco Mundial, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE). Igualmente, existem diversas metodologias tanto para se estabelecer a linha de pobreza (SOARES, 2009) quanto para distribuir as classes sociais (Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal - SAE, Critério de Classificação Econômica Brasil da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa - ABEP, por exemplo).

Nesse contexto, o padrão de pobreza em países com diferentes graus de desenvolvimento sofre variação, pois linhas de pobreza tendem a aumentar com o desenvolvimento (PRITCHETT; KENNY, 2013). Enquanto o Banco Mundial define uma linha de pobreza (extrema pobreza) em US\$1,90 por dia (CRUZ, 2015), Pritchett e Kenny (2013) chamam atenção para o fato de que nos países integrantes da OCDE esse valor é, em média, de US\$12,5 por dia. Nessa perspectiva, consumidores classificados nos estratos mais baixos da pirâmide social em certos países desenvolvidos pertenceriam à classe média emergente em países em desenvolvimento (como é o caso do Brasil).

A partir das divergências expostas, considera-se, na presente pesquisa, em consonância com Arnold e Valentin (2013), que a BoP seja formada por pessoas que consomem menos de US\$9,05 por dia (incluindo, portanto, a extrema pobreza, conforme definida pelo Banco Mundial e excluindo o valor estipulado pela OCDE). Em valores correntes, isso representa, aproximadamente, R\$950,00/mês, ou seja, mais do que um salário mínimo. Tomando-se, por sua vez, os resultados do Censo Demográfico Brasileiro (IBGE, 2010), o qual utiliza os rendimentos nominais mensais domiciliares *per capita* para descrever a distribuição da população em faixas definidas por número de salários mínimos, a BoP estaria inserida na faixa que vai desde “sem rendimentos” até aqueles que sobrevivem com uma renda igual ou inferior a dois salários mínimos (por participante da família que reside em um mesmo domicílio).

É possível encontrar na literatura exemplos de empresas que têm inovado para ofertar bens que atendam os consumidores de baixa renda (Hindustan Unilever, Nirma, GE Healthcare, Tata Motors, por exemplo), todavia há uma escassez de trabalhos que evidenciem inovações em serviços com esse propósito em nível mundial e, em particular, no contexto brasileiro. Apesar disso, o setor de serviços, no Brasil, representa 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE, 2013a) e está em constante crescimento, o que demonstra não apenas sua relevância para a economia, mas também a necessidade de uma maior atenção por parte das empresas no que tange à inovação nesse setor.

Embora diversos autores (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007; HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010) tenham proposto modelos para esclarecer como ocorrem as inovações em serviços, eles não contemplam as especificidades inerentes ao atendimento do público de baixa renda, tampouco a infraestrutura do mercado de países emergentes. Nesse sentido, o problema de pesquisa foi elaborado da seguinte forma: como ocorre a dinâmica da inovação em serviços no atendimento aos consumidores na base da pirâmide?

O objetivo central desse artigo, portanto, é analisar a dinâmica da inovação em serviços no atendimento aos consumidores na base da pirâmide. No sentido de alcançar esse propósito, inicialmente foi elaborado um *framework*, composto por dimensões associadas às inovações em serviços em conjunto com elementos que compõem a infraestrutura para a base da pirâmide. Para avaliar o comportamento do *framework* proposto na prática empresarial, um estudo de caso foi empreendido em uma empresa do setor do varejo que atua na região Nordeste do Brasil e que tem como segmento-alvo os consumidores pertencentes à BoP.

Entende-se que os resultados da pesquisa têm o potencial de contribuir para preencher lacunas teóricas associadas à maneira como ocorre o processo de inovações em serviços para

BBR  
14,6  
611

---

a BoP, em particular a interação entre dimensões, capacidades e elementos da infraestrutura do mercado para esse propósito. Sob o ponto de vista prático, os resultados da pesquisa reforçam a compreensão do processo de inovação em serviços, assim como explicam a maneira como ela ocorre e, por fim, sugerem como adequá-la a um mercado diferenciado como a BOP.

Após esta introdução, o artigo está assim estruturado: inicialmente é apresentada uma revisão da literatura a respeito dos modelos de inovação em serviços e a infraestrutura comercial para a base da pirâmide. Em seguida, nessa mesma seção, é exibido o *framework* desenvolvido e discutidas as dimensões e fatores associados a ele. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, à luz do referencial teórico, os resultados das análises são apresentados e discutidos. Por fim, são elaboradas algumas conclusões da pesquisa empreendida.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são discutidos os principais modelos de inovação em serviços dispostos na literatura, e é apresentado o *framework* desenvolvido para inovação em serviços para a base da pirâmide.

### 2.1. MODELOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A inovação em serviços, segundo Barras (1986), dá-se por meio do chamado “ciclo reverso do produto”, o qual é composto por três estágios, seguindo uma dinâmica que passa desde a fase incremental, em que são efetuadas melhorias de qualidade e eficiência (as quais são postas em teste), até o ponto em que são gerados novos serviços, caracterizando a fase radical do ciclo. Entretanto, esse modelo parece ter sido concebido para ser aplicado a serviços voltados à tecnologia, não parecendo se adequar a contextos que fogem às possibilidades tecnológicas (GALLOUJ, 1998).

Gallouj e Weinstein (1997), por sua vez, propõem um Modelo Geral que engloba, de forma dinâmica, quatro elementos principais: competência dos clientes, competências do prestador de serviço, tecnologia do prestador de serviço e o serviço final. No modelo proposto, as características finais dos produtos são resultados da relação entre dois elementos: tecnologia e competências do prestador de serviço. Entretanto, ambas estão mutuamente influenciando-se por meio de características técnicas intangíveis, competências codificadas e formalizadas, as quais estão ligadas às competências do prestador de serviço e são derivadas de várias fontes: a formação inicial, a formação contínua, a experiência e, mais geralmente, a interação.

Tal modelo representa uma situação mais geral e significativa da prestação de serviço, que requer a execução direta de conhecimentos e competências (codificados e formalizados), de tal forma que podem ser utilizados várias vezes para a prestação de serviços similares ou de diferentes tipos; assim como a mobilização de fatores técnicos, que podem ser tangíveis (computador ou sistemas de telecomunicações) ou intangíveis (métodos de modelagem, assistência jurídica etc.).

O Modelo Geral, entretanto, apresenta falhas na medida em que não considera as capacidades tecnológicas dos clientes e a possibilidade da existência de redes de diferentes fornecedores. Para superar essas deficiências, De Vries (2006) sugere um modelo que contemple mais uma dimensão ao modelo de Gallouj e Weinstein (1997), isto é, a tecnologia do cliente. O entendimento é que haja um papel recíproco de coprodução e alinhamento de especificações tecnológicas entre o cliente e o prestador de serviços, estando o primeiro responsável por inovar suas próprias competências para dominar sua própria tecnologia. Ademais, a relação do cliente não tem que ser limitada a uma interação com um prestador, podendo ocorrer também com uma rede de prestadores de serviços.

---

Klement (2007), por sua vez, desenvolveu um modelo de inovação em serviços que considera as alterações realizadas nas características finais dos serviços, as quais podem ser resultantes da interação entre: competências do cliente, competências e tecnologia do intermediário; competência e tecnologia do prestador de serviço. Porém, apesar da contribuição do modelo ao incluir o papel dos intermediários, ele não considera a tecnologia do cliente em si, conforme proposto por De Vries (2006).

A inovação em serviços, entretanto, é algo que não está restrito apenas às alterações das características finais dos serviços. Algumas vezes ela é combinada com novos formatos de distribuição, interação com os clientes, controle de garantia e qualidade (HERTOG, 2000). Nesse sentido, esse autor propõe um modelo composto pela interação entre quatro dimensões (4D): novo conceito de serviço; nova interface do cliente; novo sistema de entrega; e opções tecnológicas.

A dimensão do novo conceito de serviço trata, basicamente, de como se apresenta a inovação em serviço e a maneira como é conceituada quando aplicada para um determinado mercado. A segunda dimensão, denominada nova interface do cliente, aborda a relação externa no processo de inovação em serviço. Entende-se que existem serviços que são voltados às necessidades específicas e individuais dos clientes, exigindo uma ação participativa do mesmo. Tal cooperação pode, portanto, proporcionar a ampliação do potencial inovador da empresa.

O novo sistema de entrega do serviço, terceira dimensão, direciona-se a um arranjo interno da organização que permita aos trabalhadores realizarem suas funções adequadamente, de maneira tal que possam ser desenvolvidos e ofertados serviços inovadores. É possível que ocorra inovação em serviços sem que necessariamente esteja envolvida a tecnologia, entretanto existe uma vasta relação entre a “tecnologia” e a “inovação em serviços”. Esse é o ponto-chave da quarta dimensão, pois a tecnologia disponível é vista como um facilitador, o que faz com que exista uma diferenciação na consciência tecnológica disponível na empresa, impactando diretamente na forma como irá tratar o serviço a ser ofertado para o cliente.

Mais recentemente, Hertog, Van der AA e De Jong (2010) revisaram o modelo 4D com a adição de mais duas dimensões e revisão das anteriores sugeridas, transformando-o no Modelo 6D, composto pelas seguintes dimensões: novo conceito de serviço; interação com o novo cliente; novos parceiros de negócio; novo modelo de receita; novos sistemas de entrega: pessoas, organizações e cultura; novo sistema de entrega: tecnologia.

No Modelo 6D também é destacada, de forma inédita, a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a inovação em serviços. São elas: sinalizar necessidades do usuário e opções tecnológicas; conceituar; capacidade de (des)agregar; coproduzir e organizar; escala e extensão; e, por fim, aprender e adaptar (HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010). Dessa forma, o modelo realiza um alinhamento no que se refere às dimensões relacionadas ao processo de inovação em serviços e às capacidades dinâmicas envolvidas, levando em consideração determinados aspectos que envolvem não apenas o prestador de serviço, mas também o cliente.

Os modelos apresentados buscam explicar como se dá a dinâmica de inovação em serviços de forma ampla. Atender à BOP, no entanto, não é o mesmo que servir aos mercados melhores ou mais eficientes já existentes. Diferente disso, faz-se necessário desenvolver uma infraestrutura comercial sob medida para lidar com os desafios que envolva, pelo menos, quatro elementos-chave: criação de poder de compra, moldagem das aspirações, melhoria do acesso e adaptação das soluções locais (PRAHALAD; HART, 2002).

No que se refere à criação de poder de compra, cabe lembrar que, em se tratando de um mercado de baixa renda, a grande maioria da população não possui poder de compra ou está inserida em trabalhos informais (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; LONDON; HART, 2004), fazendo com que seja difícil a disponibilização de crédito.

---

BBR 14,6 No entanto, ao passo que são disponibilizados créditos à população, promove-se uma alavancagem econômica, que, conseqüentemente, permitirá a geração de renda.

613 Considerando que a BOP está associada a mercados emergentes, existem características que precisam ser observadas no que tange aos sistemas de distribuição, uma vez que esses, assim como os sistemas de comunicação, são relativamente precários se comparados aos dos mercados mais desenvolvidos (ARNOLD; QUELCH, 1998; PRAHALAD; HART, 2002; CHIKWECHÉ; FLETCHER, 2012), fazendo-se muitas vezes necessário o desenvolvimento de tais aspectos para um melhor aproveitamento do mercado.

Opúblico-alvo de empresas que atuam na BoP possui capital limitado, assim, normalmente, efetuam compras em pequenas quantidades por falta de espaço de armazenamento, conduzindo a uma maior probabilidade de substituição entre as “marcas” de produtos ofertados no mercado (PRAHALAD; HART, 2002). Produtos mais direcionados, feitos exclusivos e em simples embalagens, podem se tornar um diferencial.

Nesse contexto, nota-se a ausência de modelos que possam explicar o processo de inovação em serviços voltados ao mercado da BoP, considerando suas respectivas especificidades, em particular no que tange à infraestrutura comercial. Logo, no intuito de contribuir para o preenchimento dessa lacuna, a seguir é proposto um *framework* que represente a dinâmica da inovação em serviços para a base da pirâmide.

## 2.2. FRAMEWORK DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

Os modelos apresentados pelos autores (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007; HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010) tratam a inovação em serviços em situações genéricas, e, em alguns momentos, apresentam restrições a determinados contextos, não levando em consideração, muitas vezes, as características do mercado em si.

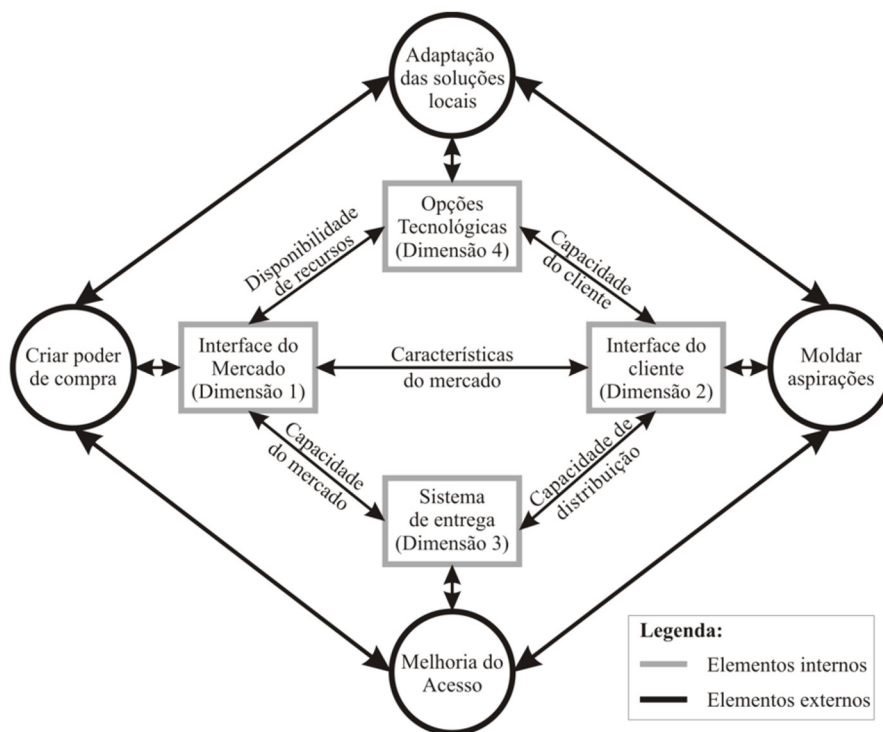
Tendo em vista que nenhum dos modelos apresentados está alinhado à realidade e às características intrínsecas ao mercado da BoP, a Figura 1, a seguir, apresenta uma proposição de um *framework* que possa melhor explicar como se dá a dinâmica do processo de inovação nesse tipo de mercado, levando em consideração fatores como as estratégias e a infraestrutura comercial na BoP.

O *framework* apresenta quatro dimensões associadas ao processo de inovação em serviços, e elas interligadas por certos fatores selecionados. As dimensões também possuem conexão com outras quatro características que representam a infraestrutura do mercado da BoP, as quais impactam diretamente nas dimensões destacadas. Ele foi elaborado com base no modelo 4D (HERTOOG, 2000) e de infraestrutura de mercado da BoP (PRAHALAD; HART, 2002). Algumas modificações foram realizadas, tendo em vista adaptá-lo ao que se espera de uma organização quando desenvolve serviços direcionados a uma camada da população com características diferenciadas.

Apesar de Hertog, Van der AA e De Jong(2010) sugerirem um modelo de inovação em serviços onde estão contempladas certas capacidades dinâmicas da organização, o interesse desta pesquisa está voltado para as relações entre as inovações e os elementos da infraestrutura que dão suporte ao sucesso comercial delas no contexto da base da pirâmide. Desta forma, uma vez que a análise do comportamento das capacidades dinâmicas não faz parte dos objetivos do presente estudo, o modelo 4D (HERTOOG, 2000) parece ser o mais adequado para os propósitos desta pesquisa.

No modelo “4D” (HERTOOG, 2000), a primeira dimensão é definida como “Novo conceito de serviço”, em que a aceitação da inovação no serviço está relacionada à percepção do mercado e dos clientes. Desta forma, as questões mercadológicas influenciam diretamente nesta dimensão, e o conceito de novo serviço dependerá do mercado em que está sendo





Fonte: Elaboração Própria (2015).

Figura 1. Framework de inovação em serviços para a Base da Pirâmide.

ofertado. Considerando que a infraestrutura do mercado da BoP apresenta características diferenciadas dos demais, a nomenclatura original dessa dimensão foi substituída pelo termo “Interface do Mercado” (primeira dimensão), objetivando um melhor alinhamento ao que se pretende estudar, isto é, a inovação em serviços para a BoP.

Atender a um mercado diferenciado é algo que necessita de uma compreensão mais aprofundada de determinadas características próprias existentes, tais como o potencial de compra dos prováveis clientes, a empregabilidade, o acesso a crédito, as políticas de preço, os fornecedores, os concorrentes e outros tantos elementos que compõem o mercado como um todo. Assim, a primeira dimensão do *framework* proposto é denominada Interface do Mercado.

A Interface do Cliente, segunda dimensão, engloba os elementos que são peculiares ao público-alvo, envolvendo desde características como a situação financeira até as mais complexas, como as relacionadas ao grau de instrução e escolaridade do potencial consumidor. Essa dimensão possui uma abordagem mais específica que a anterior, voltando suas atenções às propriedades mais pontuais do cliente e à maneira como a inovação o impactará.

A forma como será ofertado ou disponibilizado o serviço, assim como o acesso a ele, representa a terceira dimensão, denominada Sistema de Entrega. Nela, são observadas as inovações realizadas por parte da empresa que envolvam melhorias na forma como será entregue o resultado do serviço para o consumidor final, contemplando também a comercialização ou realização dos serviços.

A quarta dimensão envolve as Opções Tecnológicas. Nem sempre as inovações envolvem tecnologia, entretanto podem-se utilizar ferramentas tecnológicas para melhorar aspectos como qualidade, custo e outros. Na ausência de um determinado recurso, as empresas podem buscá-lo por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, solucionando os problemas causados pela ausência ou buscando o desenvolvimento de produtos tecnologicamente mais enxutos.

As dimensões, em sua individualidade, representam as características específicas do mercado, cliente, sistema de entrega ou tecnologias disponíveis, porém, na prática, esses elementos não se encontram isolados, existindo, assim, uma relação que se dá por meio de fatores comuns entre duas ou mais dimensões, que são as capacidades e a disponibilidade.

O fator capacidade está relacionado a três dimensões (mercado, cliente e sistema de entrega), estabelecendo uma conexão entre elas. A capacidade de mercado, que conecta a primeira dimensão (Interface do Mercado) à terceira dimensão (Sistema de Entrega), no modelo proposto, substitui a capacidade organizacional do modelo 4D de Hertog (2000), pelo fato de que ambas as dimensões estão diretamente associadas às competências e estrutura do mercado.

A afinidade com a tecnologia do serviço disponível e o potencial de usabilidade tratase da capacidade do cliente. Esse fator relaciona a interface do cliente com as opções tecnológicas. Logo, é essencial que exista uma afinidade ou conhecimento da tecnologia disponível para que possa ser feito o uso dela.

O mercado, além de consumidor, também se apresenta como fornecedor de elementos intangíveis, como informações, qualificação profissional ou conhecimento, insumos estes que podem se tornar uma barreira para o processo de inovação da organização. A quarta dimensão se relaciona com a primeira dimensão por meio da disponibilidade de recursos (matéria-prima, tecnologia, mão de obra, informação e outros) que estão ao alcance no mercado.

Criação de poder de compra, moldagem das aspirações, melhoria do acesso e adaptação das soluções locais: os quatro elementos da infraestrutura comercial para a base da pirâmide estão interligados, uma vez que a inovação em um dos elementos acaba influenciando os demais (PRAHALAD; HART, 2002).

Para atender a um mercado de BoP, segundo Prahalad e Hart (2002), é preciso se adequar ao poder reduzido de compra da população, para a qual a disponibilização de crédito ou geração de emprego possibilitam de certa maneira acesso a capital, fatores esses que exercem impacto na dimensão um. Modelar as aspirações, ou seja, preparar o consumidor para um determinado serviço, por meio de um processo de educação, instrução e/ou demonstração, é algo que exerce influência direta na segunda dimensão, uma vez que o cliente precisa estar preparado para o serviço, assim como precisa conhecer o que está sendo ofertado.

Entre outras características desse mercado está a dificuldade de acesso ao cliente devido ao natural afastamento dos centros comerciais, uma vez que, normalmente, tal público concentra suas unidades habitacionais em áreas periféricas, exigindo, assim, um melhor planejamento no que tange à acessibilidade ao serviço. Assim, em um mercado daBoP é preciso um sistema de distribuição de bens ou serviços, bem como uma melhor comunicação com os clientes, fatores os quais mantêm direta relação com a dimensão três.

Finalmente, por alinhar-se a um determinado contexto, entende-se que o *framework* não esteja adequado ao processo de inovação voltado a todos os tipos de mercado, o que impossibilita sua aplicação a uma realidade a qual destoa da do BoP. Ademais, o papel da empresa é visto como um elemento passivo diante dos aspectos estudados, não se constituindo, diretamente, como um agente transformador dos elementos da infraestrutura de mercado. Estudos empíricos, portanto, devem ser desenvolvidos para avaliar a aderência do *framework* à prática. O teste do modelo permitirá o seu ajuste, caso sejam encontradas inconsistências que venham a comprometer seu propósito.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de avaliar o *framework* desenvolvido para compreensão da dinâmica relacionada à inovação nos serviços prestados por empresas que lidam com o público da BoP, a estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso (EISENHARDT, 1989; CHETTY,

1996) em uma empresa do setor de varejo. O foco de atendimento no público de baixa renda, o fato de suas unidades estarem localizadas na região Nordeste do Brasil, as inovações em serviços empreendidas (concessão de crédito, atendimento ao cliente, sistema de entrega etc.) e a acessibilidade foram os principais critérios utilizados para selecionar o caso. A empresa selecionada possui 50 anos de existência, mais de 40 lojas distribuídas em vários estados da região Nordeste do país, e emprega, aproximadamente, 2000 pessoas. A escolha de uma empresa localizada na região Nordeste se deve ao fato de que essa região apresenta o menor Produto Interno Bruto (PIB) per capita do Brasil (IBGE, 2013b).

Certas características alinhadas ao mercado da BoP, inerentes ao caso, e passíveis de serem avaliadas pelo *framework* proposto, também concorreram para que a empresa fosse selecionada, tais como: a forma de atendimento; o sistema de entrega dos bens adquiridos pelos clientes; a adoção de tecnologia para suportar a execução das tarefas do dia a dia; e as estratégias adotadas para criar poder de compra, adaptar soluções locais e moldar aspirações.

Os dados foram coletados entre os meses de agosto e novembro de 2014 e setembro de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta sistemática e análise de documentos, de modo a permitir a triangulação dos dados. Foram entrevistados, ao todo, seis profissionais, sendo cinco auxiliares administrativos e um gerente de loja. Tanto para as entrevistas quanto para as observações foram adotados roteiros especificamente construídos para os propósitos da pesquisa.

O roteiro de entrevistas foi composto por 12 questões que contemplaram um conjunto de aspectos inerentes à dinâmica das inovações em serviços e a infraestrutura necessária para a oferta de serviços para a BoP, tais como: o papel da tecnologia e a influência do cliente, recursos e capacidades e competências, canais de distribuição, acesso aos serviços, programas ou políticas para a empregabilidade e geração de renda a pessoas de baixa renda.

O roteiro de observação contemplou elementos associados a aspectos físicos (objetos, recursos, tecnologias disponíveis, gestão à vista, arranjo físico), aos clientes (quantidade de clientes em espera e em atendimento, ambiente de prestação dos serviços) e ao acesso ao público (localização das instalações, horário de atendimento, serviços correlacionados, facilitadores). Os documentos analisados envolveram, principalmente, registros de atividades executadas.

As entrevistas foram gravadas em modo digital e, posteriormente, transcritas por profissionais remunerados para esse fim. Em seguida, foi elaborado um documento que incorporou os relatos dos entrevistados, os resultados das observações e da análise dos documentos. O próximo passo foi o envio desse documento para os respectivos entrevistados com o intuito de que o validassem. Nesse momento, sugeriu-se aos profissionais da empresa pesquisada que ficassem à vontade para incluir ou suprimir informações de modo que o documento final refletisse a realidade do processo de inovação nos serviços prestados aos clientes.

Após o *feedback* dos entrevistados, os dados foram categorizados e agrupados, tomando por base dimensões alinhadas a eventos emergentes, tais como: inovações sob a perspectiva da empresa e do setor, aspectos internos à empresa e estrutura do mercado. Em seguida, os dados foram confrontados com a literatura de modo a subsidiar conclusões a respeito do *framework* inicialmente proposto.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O *framework* apresentado na seção 2 tem por objetivo conhecer a dinâmica adotada pelas empresas no processo de inovação em serviço para a BoP e, dessa forma, aprofundar o conhecimento e verificar quais aspectos mercadológicos estão envolvidos nos procedimentos adotados pela Empresa.



---

O *framework* proposto é composto por quatro dimensões que estão relacionadas com aspectos internos à organização. São elas: interface do mercado, interface do cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas, as quais são conectadas por fatores que estão relacionados à disponibilidade de recursos e às capacidades do cliente, capacidade do mercado e capacidade de distribuição. Em um contexto externo, existem quatro elementos que compõem a infraestrutura do mercado, que são: criação de poder de compra, adaptação das soluções locais, moldagem de aspirações e melhoria do acesso.

A interface do mercado é a primeira dimensão do *framework*, a qual reuniu questões que são peculiares ao mercado no qual a Empresa está inserida, tais como o potencial de compra do público-alvo, política de preços, formas de pagamento, concorrentes diretos e indiretos e outros elementos componentes de tal estrutura.

A Empresa atua no comércio de utensílios domésticos, na modalidade de varejo, com lojas distribuídas em quatro estados da região Nordeste do país, abrangendo um mercado composto por, praticamente, todas as classes sociais. Todavia, a atenção e os esforços estão voltados para o público que compõe a BoP, como destaca um dos entrevistados:

O foco da empresa é o cliente das classes C e D. Nossos preços, promoções e propagandas são direcionados para esses consumidores. Procuramos ser os mais didáticos e informais possíveis nas comunicações e no atendimento porque sabemos das deficiências do nosso público, a maioria formado por pessoas simples que moram em pequenas cidades do interior e no meio rural. Devido a essa característica, nos destacamos nos serviços de logística, pois realizamos entregas dos nossos produtos em locais que os fretistas se negam, pois envolvem sítios, fazendas e locais de difícil acesso. Para isso, temos nossa própria frota de veículos e montadores próprios. Nossas lojas, propositadamente, não são sofisticadas nem privilegiamos estarmos em *shopping centers* (apenas duas lojas estão localizadas em *shoppings* populares). Arrumamos o *layout* da loja como se fosse a casa de nossos clientes, uma vez que entre os nossos produtos também vendemos móveis. Isso faz com que eles se sintam mais à vontade.

Conforme se pôde constatar por meio de observação direta na comparação com alguns concorrentes no mercado, preços mais baixos para certos produtos, parcelamento das compras (em até 12 vezes sem juros) em todas as bandeiras de cartões de crédito e o crediário são estratégias que têm sido desenvolvidas para tornar os bens comercializados pela Empresa acessíveis ao público de baixa renda, alinhando-se à característica de disponibilidade proposta por Anderson e Markides (2007) e Prahalad (2012).

Diferente do que ocorre nas lojas localizadas nos grandes centros urbanos, a Empresa disponibiliza o crediário em cidades menores e distantes das capitais (menos de 20% das lojas se localizam em capitais). Essas cidades são compostas, em sua maioria, por uma população cuja geração de renda decorre de atividades rurais, pequenos comércios locais e trabalhos informais. Isso demonstra a atenção a políticas de acesso ao crédito para um público menos favorecido economicamente, o qual necessita de facilidades no pagamento para que possa realizar compras. A esse respeito, explica uma das profissionais entrevistadas:

Nós lidamos com muitos autônomos, pessoas que não têm como apresentar contracheque, que não possuem cartão de crédito. Assim, nós também adotamos carnês de pagamento e realizamos um atendimento diferenciado, conversando com o cliente na linguagem dele, buscando compreender suas necessidades para proporcionar o crédito. Nas cidades menores do interior, o que funciona é a confiança. O gerente da loja conhece as pessoas pelo nome porque mora perto das mesmas e, diferente do que poderia supor, os índices de inadimplência são baixos, pois somado à confiança e à proximidade, as pessoas mais humildes entendem que o nome delas (e sua palavra) é o bem mais precioso que possuem.

A Empresa, ao longo dos seus mais de 50 anos de funcionamento, tem buscado atender ao público consumidor com produtos de qualidade a preços baixos. Para isso, além das constantes negociações com os fornecedores, a Empresa decidiu investir em fábricas para a disponibilização de produtos com marca própria. É o caso de móveis e estofados que são fabricados internamente e contribuem para a redução dos custos de transação. Assim, pelo que é posto por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) Prahalad (2010) e Prahalad (2012), é perceptível que a Empresa se alinha ao mercado da BoP.

Na segunda dimensão do *framework* são analisadas situações pontuais que envolvem os clientes, como fatores financeiros, educacionais e culturais, destacados por Prahalad (2010) e Prahalad (2012), e como tais características influenciam no processo de inovação. Sendo assim, são analisados elementos que descrevem a interface do cliente.

A Empresa surgiu em uma cidade localizada no interior de um estado nordestino, e, logo que fundada, comercializava bens dos mais diversos tipos e preços, sendo os clientes os maiores responsáveis pelo aumento na variedade de itens disponíveis, pois, ao passo que buscavam por um determinado bem nas lojas, e não o encontravam, seu proprietário imediatamente pesquisava uma forma de fornecê-lo em ocasiões futuras.

Na medida em que se percebia alguma insatisfação do consumidor em relação ao atendimento, eram promovidas mudanças no formato de atendimento ou até mesmo das pessoas responsáveis pelas vendas ou gerenciamento de loja, visando melhorar o processo e garantir a satisfação do seu público-alvo. Percebe-se, dessa forma, a influência do cliente no processo de gestão. Considerando o exposto, o cliente representa uma dimensão presente no *framework* proposto, sendo, por meio de suas características, um elemento influenciador nos processos de inovação da Empresa.

O sistema de entrega representa a terceira dimensão do *framework* em estudo, reunindo características relacionadas à entrega do serviço (nesse caso, a concretização do processo por meio da entrega do bem adquirido) e à maneira como a Empresa tem feito para disponibilizar o acesso ao cliente.

As lojas da Empresa estão distribuídas por diversas cidades da região Nordeste do Brasil, incluindo aquelas com um menor número de habitantes. Nas localidades nas quais suas lojas não estão presentes, são realizadas campanhas de divulgação, utilizando-se de panfletagem e carros de som para anunciar a loja mais próxima. Adicionalmente, a Empresa conta com Centros de Distribuição (CD), os quais facilitam a entrega das mercadorias em tempo reduzido. Ao concretizar a venda, eletronicamente é emitida uma ordem de entrega para o CD mais próximo ao endereço fornecido pelo cliente.

Há um esforço para que as mercadorias sejam entregues aos clientes, independente do nível de dificuldade para o acesso à localidade, seja no perímetro urbano ou rural. Como informado por um dos entrevistados: “mesmo que o caminhão não passe, as entregas são realizadas de bicicleta ou se transporta o produto em cima da cabeça; o importante é que o cliente receba o produto adquirido em sua residência”.

A última dimensão, as opções tecnológicas, representa a disponibilidade de recursos tecnológicos disponíveis para a Empresa, envolvendo também mão de obra qualificada e conhecimento técnico por parte dos clientes internos e externos.

A empresa tem adotado para controle de procedimentos e processos o sistema de tecnologia de informação (TI) da empresa TOTVS, denominado Phroteus. Para sua instalação, foi necessário realizar um processo de customização do sistema para que este se adequasse à realidade da Empresa. Profissionais das diversas áreas influenciaram em todo o processo de customização para permitir um melhor alinhamento às necessidades do dia a dia de cada setor.

Muitas vezes, devido à competitividade, a inovação, de acordo com Vrakking (1990), é uma forma de fortalecimento do *player* no mercado; logo, é preciso que a empresa construa

soluções próprias, juntamente com seus colaboradores, tendo em vista que, no mercado, as técnicas para resolução de problemas ou estratégias de competitividade normalmente são protegidas pela concorrência.

Entretanto, certas inovações utilizadas e aplicadas pela empresa encontravam-se disponíveis no mercado internacional, por exemplo, o *QR Code*. A Empresa foi uma das primeiras a adotar tal sistema para a emissão do cupom fiscal, facilitando, sobremaneira, o acesso do cliente à NFC-e, permitindo, assim, uma maior integração com a Receita Federal.

Sistemas de TI e tecnologia de *QR Code* foram inovações possíveis para a Empresa devido ao alcance e à disponibilidade de tecnologias no mercado, as quais possibilitaram a implementação e a utilização de recursos que estão alinhados às suas necessidades. Assim, pode-se considerar que a quarta dimensão do modelo em estudo encontra-se presente nesse caso.

As quatro dimensões são conectadas por elementos que representam as disponibilidades e capacidades de vários quesitos abordados no modelo. Conhecer como a Empresa trata tais fatores permite compreender até que ponto o mercado exerce influência no cotidiano da empresa. Nesse sentido, a disponibilidade de recurso é um fator que conecta as dimensões um e quatro do *framework*, representando os recursos que estão disponíveis para a Empresa.

A Empresa, antes de instalar uma loja em determinada cidade, realiza, previamente, um processo de seleção e recrutamento de mão de obra, empregando pessoas da localidade. Para cargos de gerência e supervisão, é fornecido um treinamento que permitirá uma melhor qualificação do profissional. Em relação à capacidade do mercado, considerando a demanda criada pelas políticas governamentais de inclusão social que têm sido executadas no Brasil na última década, e o longo tempo de atuação da Empresa, contando com diversas lojas em variadas cidades, é possível concluir que o mercado tem sido capaz de absorver o que é ofertado pela empresa.

Assim como o cliente tem influenciado nos processos de inovação e ampliação da variedade de bens disponibilizados nas lojas, a Empresa tem buscado aproveitar-se não só dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente, mas também da capacidade dos clientes de utilizá-los. A tecnologia tem possibilitado ao cliente ter acesso às NFC-e por meio da utilização do seu *smartphone* como um *scanner* do código de barras bidimensional, podendo o cliente salvar ou imprimir a nota fiscal do produto adquirido na loja. Assim, é possível perceber que existe um reaproveitamento das capacidades dos clientes.

A distribuição das mercadorias vendidas em suas lojas é realizada com caminhões próprios. As entregas são realizadas em praticamente qualquer localidade, estando ela acessível ou não ao veículo, como já citado anteriormente. Assim, a capacidade de distribuição da loja é algo que influencia as dimensões dois e três, pois o cliente, como demandante do serviço, faz com que a empresa seja responsável pela entrega do bem. É possível, portanto, perceber que existe influência da disponibilidade de recursos, das capacidades de mercado, da capacidade de distribuição e da capacidade dos clientes sobre os processos de inovação adotados pela Empresa, alinhando-se aos elementos propostos no *framework*.

Adicionalmente, o *framework* conta com quatro elementos que compõem aspectos externos à organização. Eles representam a infraestrutura de mercado, proposta por Prahalad e Hart (2002), que compreende: criação do poder de compra, adaptação das soluções locais, melhoria do acesso e moldagem de aspirações.

O primeiro elemento, a criação do poder de compra, é alcançado por meio da empregabilidade gerada a partir da abertura das lojas, considerando que são contratadas pessoas daquela determinada localidade para prestarem serviços à empresa, gerando renda para que sejam potenciais compradores. Outra solução encontrada para gerar poder de compra está na disponibilização do crediário como forma de pagamento, o qual é largamente utilizado em cidades de menor porte nas quais a Empresa atua.

Um aspecto relevante e destacado por Prahalad e Hammond (2002) e Anderson e Makides (2007) se dá em relação ao acesso. Na Empresa, isso é viabilizado, principalmente, por meio da distribuição das lojas em diversas cidades, sejam localizadas nas capitais ou no interior de cada estado, e facilitado por meio do sistema de entrega próprio. Como chamam atenção Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012), a comunicação entre a empresa e o cliente corresponde a um aspecto fundamental no que diz respeito ao acesso. Nessa perspectiva, considerando que a política da Empresa é contratar mão de obra local, a comunicação entre vendedores e consumidores é facilitada, especialmente nas lojas situadas em pequenas cidades, pois ambos fazem parte da mesma comunidade, não raramente já se conhecem e compartilham das mesmas expectativas.

Adaptações para soluções locais ocorrem no momento em que são disponibilizados serviços diferenciados para atender às exigências particulares dos clientes. A forma de pagamento é uma das características que está condicionada à localização, por exemplo: em grandes centros urbanos não está disponível a modalidade do crediário; a utilização da tecnologia que permite o acesso à NFC-e é uma solução que está alinhada também ao perfil do comprador. Outro aspecto relevante é o formato de entrega, que muitas vezes tem que ser adaptado às condições da localização da residência do cliente, exigindo esforço e criatividade por parte dos entregadores.

Moldar aspirações dos consumidores, por sua vez, está relacionado ao que a Empresa tem empreendido para ter acesso ao seu público-alvo. O Governo Federal, em conjunto com o Programa Social “Minha casa, minha vida” (o qual facilita a aquisição de casas para pessoas de baixa renda), liberou uma linha de crédito facilitada denominada “Minha casa melhor”, cujo propósito também é financiar ao público de baixa renda a compra de utensílios domésticos. De modo a educar a população a utilizar adequadamente o Programa “Minha casa melhor” e usufruir do potencial de vendas decorrentes do consumo, gerentes das lojas da Empresa têm visitado casas em comunidades carentes para ensinar como funciona o Programa e auxiliar as pessoas a terem acesso ao crédito.

Ademais, são realizadas campanhas de marketing que têm por objetivo informar ao consumidor onde está localizada a loja mais próxima. São também realizadas panfletagens, divulgação com carro de som, e mídias por meio de emissoras de televisão e rádio, onde são divulgadas informações relacionadas à diversidade de produtos disponíveis, bem como às facilidades para pagamento.

Percebe-se, por conseguinte, que existe convergência do *framework* proposto à realidade apresentada pela Empresa, havendo, assim, um alinhamento entre as proposições de Prahalad e Hart (2002) e Hertog (2000) quanto à infraestrutura de mercado para a base da pirâmide e o modelo de inovação em serviços, respectivamente.

## 5. CONCLUSÕES

A inovação, como compreendida inicialmente por Schumpeter (1961), é um processo interno de destruição criativa, em que produtos, gradativamente, deixam de existir, dando espaço a outros que supram novas exigências ou sejam mais eficientes do que os anteriormente disponibilizados. No entanto, em complemento a essa perspectiva *inside-out*, desenvolver e alinhar as inovações às necessidades evidentes e latentes do mercado também se apresentam como fundamentais para os propósitos competitivos. Assim, têm sido empreendidos esforços no sentido de gerar disrupções que habilitem às empresas servirem novos mercados e novos clientes.

Sob a perspectiva dos serviços, apesar de sua expressiva expansão e representatividade na economia mundial, estudos associados à inovação no setor são marginais quando comparados aos resultados publicados sobre o desenvolvimento de produtos tangíveis. Com exceção dos estudos de Knight (1967), na década de sessenta, o entendimento a respeito das

---

inovações esteve, por muitos anos, principalmente voltado para os bens físicos. Todavia, na segunda metade da década de oitenta, Barras (1986) passa a estudar os serviços de forma diferenciada, surgindo, a partir de então, diversos modelos que tentam explicar como ocorre a inovação em serviços.

Os modelos apresentados pelos autores, ao longo do tempo, tratam a inovação em serviços em situações genéricas, e apresentam restrições a determinados contextos, não levando em consideração, muitas vezes, as características de certos mercados específicos. Nesse contexto, o *framework* proposto, se comparado aos modelos desenvolvidos pelos autores nas últimas décadas, representa uma evolução no tocante ao estudo do processo de inovação direcionado a um determinado público-alvo. O avanço se dá no momento em que são preenchidas certas lacunas existentes, como a percepção de características relacionadas ao mercado, cliente e tecnologia, também considerando as especificidades do mercado quanto às limitações intrínsecas à base da pirâmide. As dimensões que estão contidas no modelo, por sua vez, contemplam os diversos fatores no processo de inovação. Além disso, a partir do momento em que são considerados tanto elementos externos quanto internos, a inovação passa a ser considerada sob diferentes pontos de vista.

Ao se avaliar o comportamento das diferentes características do *framework* na prática empresarial, evidenciou-se forte aderência delas à realidade observada. Por meio da análise dos aspectos internos, percebeu-se que o crediário é uma das principais estratégias adotadas pela Empresa analisada na dimensão interface do mercado. Apesar de esse resultado não ser surpreendente - Prahalad (2010) já tinha constatado que, nos primeiros anos da década de 2000, essa mesma estratégia já estava sendo adotada pela maior empresa de varejo do Brasil: as Casas Bahia -, constata-se que não houve avanços significativos na interação com os consumidores da BoP desde a sua publicação.

A interação com o cliente, representada na segunda dimensão do *framework*, tem sido fundamental para que a Empresa, desde a sua fundação, atue no sentido de não apenas adequar suas ofertas e operações às necessidades mutáveis do mercado. A adoção de Centros de Distribuição estrategicamente localizados e uma logística de distribuição que contempla uma frota de caminhões e pessoal próprios têm favorecido a entrega de mercadorias em locais mais afastados dos centros urbanos, caracterizando os esforços empreendidos na terceira dimensão. Investimentos em TI têm, por sua vez, viabilizado a gestão das operações e se constituíram na quarta dimensão analisada.

Os quatro elementos infraestruturais teoricamente sugeridos também foram verificados na prática. A criação do poder de compra pôde ser percebida, seja pela iniciativa da Empresa (oferta de empregos à comunidade local, crediário), seja por Programas Governamentais explorados por ela. O acesso é garantido pela distribuição geográfica das lojas e pelo sistema de entregas. Campanhas de marketing e esforços dos gerentes das lojas para ensinar os potenciais clientes a se inscreverem e utilizarem adequadamente linhas de crédito ofertadas pelo Governo para aquisição de utensílios domésticos são as principais ações alinhadas à modelagem de aspirações contemplada no terceiro elemento da infraestrutura para a BoP. Serviços diferenciados de entrega e modalidades distintas de pagamento (de acordo com a localização geográfica) são exemplos de soluções adaptadas localmente.

Embora modelos, inovações e estratégias empresariais para comercializar bens e serviços a preços acessíveis possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda, a erradicação da pobreza, diferente do que Prahalad (2010) sugere, e alinhado com as reflexões de Landrum (2007), não passa, apenas, pela inclusão dos mais pobres no mercado de consumo. Mais do que o acesso a produtos, como chama atenção Karnani (2007), empresas privadas deveriam contribuir no sentido de qualificar as pessoas carentes com habilidades e competências alinhadas às exigências do mercado, para que estas possam não apenas ter mais oportunidades de emprego, mas também que se tornem empreendedores competitivos. Esse último entendimento vai de encontro à lógica apregoad



por diferentes autores (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; LONDON; HART, 2004), na medida em que percebe o pobre não como um consumidor passivo, mas sim como um potencial produtor, o qual, se dotado de capacidade gerencial, recursos adequados e políticas públicas inclusivas, pode não apenas aumentar sua renda, mas também gerar novos empregos.

Além disso, atribuir a redução da pobreza, unicamente, a decisões de consumo por parte dos pobres, como uma proposição central das pesquisas voltadas para a BoP, parece ser um equívoco. O fato de pessoas menos abastadas terem educação precária, pouco acesso à informação e demais privações culturais, sociais e econômicas, implica, como destaca Karnani (2009), que suas escolhas financeiras podem ser mais influenciadas por abordagens de marketing que vão ao encontro dos objetivos comerciais das empresas do que por um comportamento consciente e responsável que incorra em benefícios próprios.

Esse também é o entendimento de Arnold e Valentin (2013), ao chamarem a atenção para uma necessária reflexão a respeito da responsabilidade social instrumental versus ética de empresas que lidam com o segmento da BoP. Para esses autores, enquanto a perspectiva instrumental assevera que explorar a vulnerabilidade dos pobres e não considerar seus direitos humanos básicos são opções dos gestores desde que a venda dos produtos conduza a retornos financeiros positivos, a tomada de decisões empresariais fundamentadas em elementos éticos (característica-chave da responsabilidade social corporativa) considera o lucro em conjunto com valores associados à redução de desigualdades e ações que conduzam à conscientização das pessoas sobre seus direitos para superar a dependência social.

Considerando que o *framework* foi aplicado em apenas uma empresa do setor do varejo, sugere-se, como uma agenda para estudos futuros, a realização de pesquisas do tipo *survey*, em um universo amplo de empresas, que tenham como principal interesse o atendimento aos consumidores da BoP, com o intuito de validar o *framework* proposto. Além disso, apesar do potencial de ganhos decorrentes de inovações direcionadas ao público de baixa renda, pesquisas devem ser empreendidas para melhor averiguar e mensurar os respectivos impactos sociais.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.
- ARNOLD, D. J.; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, v.40, n. 1, p. 7-20, 1998.
- ARNOLD; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 10, p. 1904-1914, 2013.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, v. 15, p. 161-73, 1986.
- 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.
- CHIKWECHÉ, T.; FLETCHER, R. Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BoP): from theoretical considerations to practical realities. *Journal of Consumer Marketing*, v. 29, n. 7, p. 507-520, 2012.
- CRUZ, M.; FOSTER, J.; QUILLIN, B.; SCHELLEKENS, P. *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*. Washington D. C.: World Bank, 2015.
- DE VRIES, E. J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, v.35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.
- DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*, v. 26, p. 537-556, 1997.

- HAMMOND, A. L.; KRAMER, W. J.; KATZ, R. S.; TRAN, J. T.; WALKER, C. *The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid*. Washington, D.C.: World Resources Institute and International Finance Corporation, 2007.
- HERTOG, P. D. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.
- HERTOG, P. D.; VAN DER AA, W.; DE JONG, M. W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010.
- IBGE. *Censo demográfico e contagem da população: domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal domiciliar per capita*. 2010. Retrieved from <http://sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl2.asp?c=3261&z=cd&o=4&i=P>.
- \_\_\_\_\_. *Contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes, outubro / dezembro 2013*. 2013a. Retrieved from [ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201304caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201304caderno.pdf).
- \_\_\_\_\_. *Contas regionais do Brasil 2010-2013*. 2013b. Retrieved from <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=3038>.
- KARNANI, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, v. 49, n. 4, p. 90-111, 2007.
- \_\_\_\_\_. The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise. DESA working paper n. 80, New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2009.
- KLEMENT, C. F. F. *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28092007-181505/>. Acesso em: 17 mai. 2016.
- KNIGHT, K. E. A descriptive model of the infra-firm innovation process. *The Journal of Business*, v. 40, n. 4, p. 478-496, 1967.
- LANDRUM, N. Advancing the 'base' of the pyramid debate. *Strategic Management Review*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2007.
- 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, 2004.
- PRACEUS, S. *Consumer Innovation at the Base of the Pyramid: Emerging Patterns of User Innovation in a Resource-Scarce Setting*. Hamburg: Springer Gabler, 2013.
- PRAHALAD, C. K. *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*, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, p. 4-11, Set. 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategic Business*, v. 26, p. 1-14, 2002.
- PRITCHETT, L.; KENNY, C. *Promoting Millennium Development Goals: The Risks of Defining Development Down*. Working Paper 338. Washington, DC: Center for Global Development, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SOARES, S. S. D. *Metodologias para estabelecer a linha de pobreza: objetivas, subjetivas, relativas, multidimensionais*. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão para inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VRAKKING, W. J. The innovative organization. *Long Range Planning*, v. 23, n. 2, p. 94-102, 1990.