

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

MARCELA SOARES

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso em Pequenos Negócios Que Atuam em Mercados
Emergentes no RS**

**São Leopoldo
2018**

MARCELA SOARES

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:

**Um Estudo de Caso em Pequenos Negócios Que Atuam em Mercados
Emergentes no RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Prof(a). Dr.(a) Miriam Borchardt

São Leopoldo
2018

S676i Soares, Marcela.
Inovação organizacional: um estudo de caso em pequenos negócios que atuam em mercados emergentes no RS / por Marcela Soares. – São Leopoldo, 2018.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2018.
Orientação: Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt, Escola Politécnica.

1.Inovação. 2.Inovação organizacional. 3.Pequenas e médias empresas – Administração. 4. Pequenas e médias empresas – Rio Grande do Sul. I.Borchardt, Miriam.
II.Título.

CDU 65.016.7
658.016.7
658.017.3/.32(816.5)

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

MARCELA SOARES

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:
Um Estudo de Caso em Pequenos Negócios Que Atuam em Mercados
Emergentes no RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em _____ / _____ /2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt – Orientadora
UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira
UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Cláudia Viviane Viegas
UNISINOS

Prof. Dr. Daniel Battaglia
IFRS

Àqueles que são a minha base, a minha luz e o meu exemplo: meus pais Milton e Neiva, ao meu irmão Guilherme. E aquele, que foi meu grande incentivador e companheiro nesta jornada, meu amor, Henrique.

Eu amo vocês!

AGRADECIMENTOS

E é chegada a tão esperada hora. É hora de concretizar mais um sonho, olhar para o caminho percorrido e reconhecer que não seria possível trilhá-lo sozinho. É hora de gratidão. Assim, agradeço aqueles que foram indispensáveis para que eu chegasse até aqui.

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por sempre guiar o meu caminho.

Aos meus pais e meu irmão, por ser meu alicerce, pelo apoio e incentivo sempre, em toda a minha caminhada. A vocês, hoje e sempre, obrigada por ser a minha família! Obrigada por estarem presentes e amenizarem o impacto desta viagem.

Ao meu amor, Henrique, por acreditar que tudo seria possível, quando eu mesma já não acreditava chegar ao final deste percurso. Por ser incentivador, e motivador incansável. Por acreditar que este dia chegaria e por entender o cansaço das longas viagens, as crises de choro e ansiedade, por acalmar o meu coração e ser o meu porto seguro. Por segurar “as pontas” e dividir este sonho comigo. Esta conquista também é tua.

Ao apoio de André, Marisa, Leonardo, Felipe, Ana Paula e a pequena Martina, também as minhas tias, tios e primos. Vocês sabem do carinho que tenho por cada um de vocês. Obrigada pelas orações e incentivo, por entenderem a minha ausência.

Aos mestres desta caminhada, por abrirem horizontes, por mostrar um mar de oportunidades e desafios dentro da Engenharia de Produção. Vocês são os responsáveis por me tornar ainda mais apaixonada por esta profissão.

Um agradecimento especial, aquela que me guiou durante toda a construção deste trabalho para que este estudo fosse executado com êxito, Doutora Miriam Borchardt. A ti, o meu sincero agradecimento, obrigada pela paciência, pela calma e tranquilidade com que guiaste os meus passos.

Ao Alexandre, que compartilhou do universo BoP comigo e com o qual dividi as angústias deste estudo.

E por último, mas não menos importante, a todos os amigos que foram incentivadores desta viagem.

A todos vocês o meu singelo agradecimento.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar,
não seremos capazes de resolver os problemas causados
pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral propor um conjunto de diretrizes para a elaboração de estratégias de inovação organizacional para que os pequenos negócios atendam o mercado da base da pirâmide socioeconômica (BoP) do Rio Grande do Sul. O mesmo se apoiou em lacunas acadêmicas relacionadas à necessidade de avanços nas pesquisas sobre inovação organizacional executadas por pequenos negócios, a necessidade de compreender as dinâmicas de inovação em empresas que fornecem produtos para a base da pirâmide (a camada econômica mais vulnerável da sociedade) e investigar como a inovação organizacional pode aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos nos pequenos negócios. Considerou ainda, a importância social e econômica dos pequenos negócios para o desenvolvimento regional e do país, uma vez que respondem por parte significativa da sua economia. O framework teórico apresenta dados relacionados a inovação; mercado emergente potencial: a base da pirâmide; e inovação organizacional e pequenos negócios. Como método de pesquisa foi adotado o estudo de caso múltiplo, com caráter exploratório e descritivo e abordagem qualitativa, aplicado em 25 pequenos negócios atuantes no agronegócio, ramo alimentício e localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Os principais resultados sinalizam que existe uma fragilidade no que tange ao desenvolvimento de produtos específicos ao atendimento das classes sociais menos favorecidas por parte dos pequenos negócios e reforçam a potencialidade de mercado em ambientes de restrição financeira e cultural, no entanto falta direcionamento para a definição de estratégias eficazes. Além disso, torna-se evidente que os pequenos negócios podem corroborar com o desenvolvimento econômico e social da base da pirâmide através do fornecimento de produtos que atendam as suas necessidades e também gerando emprego e renda para a população situada na BoP. Para tanto, um conjunto de diretrizes foram organizadas com base nos constructos retirados do framework teórico: configuração organizacional; desenvolvimento de produto; estratégias de marketing e vendas; e cadeia de suprimento, abastecimento e sustentabilidade. Tais diretrizes visam direcionar o desenvolvimento das estratégias efetivas de inovação organizacional para que os pequenos negócios atuem na BoP, facilitando a tomada de decisão e tornando-os mais competitivos e lucrativos neste nicho de mercado.

Palavras-chave: Inovação organizacional. Mercados Emergentes. Base da Pirâmide. Pequenos Negócios.

ABSTRACT

This paper aims at proposing a set of guidelines for the elaboration of strategies of organizational innovation so that the small businesses attend the market of the base of the socioeconomic pyramid (BoP) of Rio Grande do Sul. The same was based on academic gaps related to The need for advances in research on organizational innovation run by small businesses, the need to understand the dynamics of innovation in companies that provide products to the base of the global economic pyramid, considering that this is the most vulnerable economic layer of society and investigate how innovation can increase the capacity for innovation and product development in small businesses. It has also considered the social and economic importance of small businesses for regional and country development, since they account for a significant part of their economy. The theoretical framework presents data related to innovation; potential emerging market: the base of the pyramid; and organizational innovation and small business. As a research method, a multiple case study with exploratory and descriptive character and a qualitative approach was adopted, applied in 25 small agribusiness businesses, food sector and located in the State of Rio Grande do Sul. The main results indicate that there is a fragility in relation to the development of specific products to serve less favored social classes by small businesses and reinforce market potential in financial and cultural constraints, but there is a lack of guidance in the definition of effective strategies. In addition, it becomes evident that small businesses can corroborate with the economic and social development of the base of the pyramid through the supply of products that meet their needs and also generate employment and income for the population located in the BoP. For this, a set of guidelines were organized based on the constructs taken from the theoretical framework: organizational configuration; product development; marketing and sales strategies; and supply chain, supply and sustainability. These guidelines aim to direct the development of effective organizational innovation strategies for small businesses to act in BoP, making decision making easier and making them more competitive and profitable in this market niche.

Keywords: Organizational innovation. Emerging Markets. Base of the Pyramid. Small Business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das justificativas e oportunidades da pesquisa	19
Quadro 2 - Síntese dos constructos, lacunas e autores.....	30
Quadro 3 - Protocolo de Pesquisa	33
Quadro 4 – Segmento de mercado das empresas estudadas	36
Quadro 5 – Síntese geral do trabalho de campo.....	49
Quadro 6 – Níveis de pobreza conforme literatura e gestores	51
Quadro 7 – Ações para estratégias de inovação organizacional.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estatística dos Pequenos Negócios	18
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E LACUNA TEÓRICA	13
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	16
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 INOVAÇÃO	20
2.2 MERCADO EMERGENTE POTENCIAL: A BASE DA PIRÂMIDE	21
2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E PEQUENOS NEGÓCIOS	26
3 METODOLOGIA	31
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	31
3.2 PROCEDIMENTOS DE TRABALHO	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	36
4.1 CONSTRUCTO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	37
4.2 CONSTRUCTO CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
4.3 CONSTRUCTO ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS	44
4.4 CONSTRUCTO CADEIA DE SUPRIMENTO, ABASTECIMENTO E SUSTENTABILIDADE	47
4.5 SINTETIZAÇÃO DOS ACHADOS DO TRABALHO DE CAMPO	49
5 DIRETRIZES PARA ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	51
5.1 VALIDAÇÃO DAS AÇÕES	58
5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	61
5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO DE FUTURAS PESQUISAS	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos são fundamentais para as empresas enfrentarem as mudanças que ocorrem constantemente nos mercados ao longo dos últimos anos (LA ROCCA et al., 2016). A inovação no desenvolvimento de novos produtos é considerada um estímulo tanto para as economias desenvolvidas como para as economias emergentes (HALL; MATOS; MARTIN, 2014; MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012; RAY; KANTA RAY, 2011; REXHEPI; KURTISHI; BEXHETI, 2013). Os mercados emergentes representam uma tendência a atingir um consumo anual de US\$ 30 trilhões até 2025 (BANG; JOSHI; SINGH, 2016), sendo que se prospecta que Brasil, China e Índia serão responsáveis por cerca de 40% da população mundial em paridade de compra até 2050 (BANG; JOSHI; SINGH, 2016; DOBBS et al., 2012). Neste rápido desenvolvimento, a inovação responde ou antecipa a mudança, criando um novo valor e atendendo a necessidade de adaptação das empresas (HUIZINGH, 2017; KOTHARI; KOTABE; MURPHY, 2013). Assim, negócios inovadores podem fazer lucro em grande escala e reduzir a pobreza nessas economias emergentes, estabelecendo parcerias para a utilização da propriedade intelectual das classes mais pobres, tornando-os não apenas um mercado alvo, mas um fornecedor de ideias e recursos (ALVAREZ; BARNEY; NEWMAN, 2015; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2013; NAKATA, 2012).

Neste processo de mudanças e inovações com foco nos investimentos empresariais, surge um novo campo de estudos conhecido como “Base da Pirâmide” (BoP). A BoP é um grupo socioeconômico maior, porém mais pobre considerando a pirâmide global de renda, o qual trabalha em mercados informais e vive com apenas alguns dólares por dia (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). A abordagem BoP sugere que negócios onde há consumidores ou produtores de baixa renda podem promover o bem-estar, os lucros e a sustentabilidade ambiental através de modelos de negócios que utilizem as tecnologias em prol do alívio da pobreza, decisivos para o sucesso nesse nicho de mercado (GEBAUER et al., 2017; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HUIZINGH, 2017; NAHI, 2016; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017; SILVESTRE; NETO, 2014).

Considerando que os consumidores da BoP enfrentam dificuldades de infraestrutura e de acesso a produtos denominados convencionais, a literatura sugere que há oportunidade e desafio para que as instituições projetem produtos, serviços e modelos de negócios que facilitem a vida dos menos favorecidos e, como consequência, proporcione lucro para as organizações (BENINGER; ROBSON, 2015; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HALME et al., 2016). Apesar disso, reconhecer a BoP como um mercado emergente potencial pode aumentar a quota de mercado das organizações, além de criar benefícios econômicos e sociais (THEMAAT et al., 2013).

Ocorre um movimento de adesão aos mercados de BoP visando combater a pobreza (LODGE, 2002). Empresas de grande porte ou multinacionais que possuíam mais recursos financeiros e uma estrutura de canais de distribuição eram consideradas as mais aptas a alcançarem sucesso neste novo mercado. Tais empresas possuíam conhecimento tecnológico e uma sofisticação gerencial capazes de entender o comportamento e a melhor forma de adentrar neste nicho desconhecido (LODGE, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; REFICCO; GUTIÉRREZ, 2016). Entretanto, este pode ser um nicho de mercado competitivo para a atuação de micro, pequenas e médias empresas no que tange a inovação em produtos e modelo de negócios (CHIKWECHE, 2013; DIERCKX; STROEKEN, 1999; MAKSIMOV; WANG; LUO, 2017; OŠENIEKS; BABAUSKA, 2014).

Os pequenos negócios, além de normalmente situarem-se próximos aos mercados emergentes, tendem a ser mais ágeis no que se refere a adaptações nos seus processos e flexibilidade para modificar suas escolhas estratégicas de acordo com as condições do mercado. Tal situação concede a essas empresas uma vantagem competitiva e facilidade na compreensão das necessidades desse nicho de consumidores (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; WEST II; NOEL, 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

A inovação nos mercados de BoP é um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento (PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012). A inovação pode ser uma fonte para o desenvolvimento econômico e social das empresas em ambientes de alta complexidade como a BoP (MAYOLO, 2012; NOGAMI; PACAGNAN, 2011; ROCHA; ROCHA, 2012). Essa mudança de ênfase obriga as empresas a migrar de uma abordagem centrada no produto para um foco na inovação do modelo de negócios, do qual o produto é um subconjunto (PRAHALAD;

DI BENEDETTO; NAKATA, 2012). Deste modo, é necessário compreender como ocorrem as práticas de inovação em pequenos negócios e, de que forma poderiam desenvolver estratégias de inovação organizacional para atender as necessidades dos consumidores da BoP.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E LACUNA TEÓRICA

A estratégia de inovação é o motor principal do desempenho da empresa e deve ser desenvolvida e executada como parte integrante da estratégia de negócios (GUNDAY et al., 2011). Por este motivo, abordagens e lacunas teóricas que visam melhorar o desempenho das empresas em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços através da inovação organizacional são adequadas a este campo de pesquisa. Estudiosos passaram a se interessar no crescimento econômico rápido demonstrado pelas economias emergentes como o Brasil, a China e a Índia (AGARWAL et al., 2017; BIANCHI, 2015; FU; PIETROBELLI; SOETE, 2011; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017). Essa perspectiva reflete os achados de Agarwal et al., (2017) e Rosca, Arnold e Bendul (2017), que salientam uma concentração de estudos em torno da Índia e da China e ressalta uma lacuna literária limitada a poucos países. Apesar de que o crescimento e as ações de inovação em empresas nos mercados emergentes estão ocorrendo, não há evidências na literatura que impulsionem a inovação e analisem as diferenças entre os modelos de negócios para consumidores pobres e de classe média (BACK; PARBOTEEAH; NAM, 2014; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017). É importante estudar e entender a inovação em diferentes situações de restrição, nível econômico, cultura e aspectos sociais dos mercados não tradicionais em ascensão, também chamados de mercados BoP (AGARWAL et al., 2017; BIANCHI, 2015; JACOB; KHANNA; YADAV, 2014; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017). Além disso, a inovação organizacional em micro, pequenas e médias empresas ainda é pouco estudada, sendo frágeis os achados relacionados a esta área de pesquisa e por vezes não replicáveis a todas as pequenas e médias empresas (PMEs) (OŠENIEKS; BABAUSKA, 2014; WOSCHKE; HAASE, 2016).

Visando sustentar o cenário anteriormente mencionado, foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema, sem caráter sistemático, nas principais bases de dados do portal de periódicos da Capes. Pretende-se identificar o atual cenário de

inovação das empresas locais com relação aos mercados de Base da Pirâmide, verificando as relevâncias e lacunas relacionadas ao assunto. Após a definição do objetivo de pesquisa e das palavras chaves, foram definidas as fontes de dados do Portal da Capes. As bases selecionadas internacionais foram *Science Direct* (www.sciencedirect.com), *Emerald* (www.emeraldinsight.com) e *Scopus* (www.scopus.com/home.url), *Wiley Online Library* (<http://onlinelibrary.wiley.com/adlogin>). Em frente nacional, *Scielo* (www.scielo.org/php/index.php). Os critérios definidos para a pesquisa foram: ciências sociais aplicadas, engenharias e multidisciplinares, limitadas em apenas *journals*, sendo as palavras chaves: “*Base of Pyramid*”, “*Innovation*”, “*emerging markets*”, “*small business*”, “*organizational innovation*”.

A partir de tal revisão, foi possível identificar uma variabilidade relacionada às definições de classe e renda utilizados pelos estudiosos, bem como do poder de compra dos consumidores BoP nos diferentes países (GUESALAGA; MARSHALL, 2008; ROCHA; ROCHA, 2012). A maioria dos estudos identificados sobre inovação e base da pirâmide foram realizados em empresas de grande porte ou multinacionais, onde a economia é desenvolvida (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Diferentes estudos foram encontrados na literatura acadêmica e todos eles fundamentados nos estudos seminais de PRAHALAD, (2006), PRAHALAD e HAMMOND, (2002) e PRAHALAD e HART, (2002): (1) Goyal, Sergi e Kapoor, (2017) realizaram um estudo para analisar e entender qual é a dialética de negócios das empresas sociais com fins lucrativos que buscam atender as necessidades básicas dos segmentos de base da pirâmide; (2) Angeli e Jaiswal (2016) buscaram identificar como a inovação nos modelos de negócios poderia melhorar a prestação de serviços de cuidados de saúde na BoP; (3) Gutiérrez e Vernis (2016) realizaram uma análise comparativa detalhada observando as condições internas e externas para compreender as razões das performances em torno de duas empresas multinacionais que distribuem gás natural no contexto de base da pirâmide. (4) Halme et al. (2016) descreveu os desafios e soluções encontradas em um estudo etnográfico rápido de múltiplas localizações em áreas urbanas da BoP no Brasil, Índia, Rússia e Tanzânia. (5) Pels e Kidd (2015) propõem uma nova conceituação de inovação de modelo de negócio, útil para pesquisas e para melhor estudar modelos de negócios na BoP e para as empresas operarem com êxito neste nicho. (6) Valaei (2017) propõe um modelo de competitividade para pequenas e médias empresas,

investigando a relação estrutural entre estrutura organizacional, dimensões da qualidade, criatividade improvisada, criatividade composicional e inovação em um mercado emergente. (7) Maksimov, Wang e Luo (2017) concentraram-se nas pequenas e médias empresas para olhar os pobres como produtores e explorar condições de salários maiores aos colaboradores. (8) Sarkar e Pansera (2017) analisam de que maneira inovações podem ser geradas com recursos escassos ou inexistentes e que provoquem grande impacto nas comunidades locais. (9) Esko, Zeromskis e Hsuan (2013) investigaram os fatores que uma multinacional deve adaptar ao fazer negócios no fundo dos mercados de pirâmide. E, (10) Rosca, Arnold e Bendul (2017) mostram em seus resultados que os empresários e as organizações que oferecem produtos e serviços frugais e reversos alcançam a combinação de elementos do modelo de negócios de forma sagaz, criando valor econômico, social e ambiental.

Embora a literatura internacional apresente estudos voltados a pequenos negócios, estudos específicos para o desenvolvimento de ações de inovação para estes negócios não são identificados nas bases literárias ou ainda são muito frágeis e escassos. O Brasil é um dos países que apresenta poucos estudos sobre o consumidor BoP e suas necessidades (ROCHA; ROCHA, 2012; ROCHA; SILVA, 2008). Assim, há uma lacuna evidente voltada ao avanço em pesquisas que tenham como foco entender as oportunidades de pequenos negócios BoP e quais são as estratégias que proporcionam reduzir a desigualdade social permitindo acesso a bens e serviços que supram as carências efetivas dos menos favorecidos (SÁNCHEZ; SCHMID, 2013). Diante do exposto, identifica-se um potencial de pesquisa visando preencher a seguinte lacuna teórica: identificar e explorar o processo de inovação organizacional para que pequenos negócios atuem no mercado de BoP. Alguns autores como Fu, Pietrobelli e Soete (2011), Galia e Legros (2004), Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo e Teruel-Carrizosa (2008) já haviam citado há alguns anos atrás a necessidade de investigar quais os desafios e oportunidades das empresas de menor porte em aumentar sua capacidade de inovação.

Considerando que a revisão de literatura mostrou uma ineficiência na compreensão do processo de inovação em pequenos negócios para atender mercados de base da pirâmide, o seguinte problema de pesquisa foi elaborado: Como os pequenos negócios podem desenvolver estratégias efetivas de inovação organizacional para atender mercados BoP?

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho delimita-se ao estudo de inovações no ambiente dos pequenos negócios que fornecem ou atuam em um mercado emergente. As informações coletadas serão provenientes de partes envolvidas na operação e gestão da inovação.

As delimitações desdobram-se da seguinte maneira:

- Verificar a existência de práticas de inovação em empresas de micro e pequeno porte de diferentes segmentos e verificar a estrutura organizacional;
- Definir um conjunto de diretrizes para a adoção de inovação organizacional de modo a aumentar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos para os mercados emergentes;
- O estudo delimita-se a investigar empresas de micro e pequeno porte, chamadas neste estudo de pequenos negócios;
- As empresas do estudo de caso estão localizadas dentro do Rio Grande do Sul;
- Todas as empresas atuam no setor alimentício.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para a elaboração de estratégias de inovação organizacional para pequenos negócios atenderem o mercado BoP do Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atendido, são desdobrados os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar um framework teórico sobre inovação para apoiar a coleta de dados;
- b) Analisar a estrutura e o processo de inovação organizacional dos pequenos negócios;

- c) Identificar barreiras e alavancadores do processo de inovação em pequenos negócios que produzem e fornecem para os mercados emergentes;

1.5 JUSTIFICATIVA

Desde os trabalhos seminais de Prahalad (2006), Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002) que mencionam os mercados de base da pirâmide como uma fortuna a ser explorada, outros autores passaram a dedicar seus esforços de estudos ao desenvolvimento de novos produtos e serviços e também a inovação organizacional, nos modelos de negócio e estratégias das empresas (BARKI; PARENTE, 2010; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; RAY; KANTA RAY, 2011; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; WOSCHKE; HAASE, 2016). Seguindo este histórico de pesquisas, a proposta de investigação permite entender o processo de inovação organizacional em pequenos negócios, caracterizadas pela restrição de recursos e que desenvolvem e fornecem produtos ou serviços para a BoP.

A nomenclatura utilizada para definir as empresas de micro e pequeno porte pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é “pequenos negócios” e são definidos como empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões, respondendo por parte significativa da economia do país, sendo considerada micro empresa aquelas com até 19 empregados e pequenas empresas aquelas com até 99 funcionários (SEBRAE, 2017). São responsáveis por 32,9% do PIB da região Sul e 27% do PIB brasileiro, sendo 22,5% do PIB da indústria, valor bem próximo das médias empresas, que representam 24,5%. No comércio, representam 53,4% do PIB do setor, e 36,3% do PIB do setor de serviços. É válido considerar que respondem por 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos no Brasil em um total de 8,9 milhões de micro e pequenas empresas. Tal característica demonstra que os pequenos negócios são grandes geradores da riqueza e é necessário incentivar e qualificar tais empreendimentos para que sigam contribuindo com o desenvolvimento econômico, uma vez que possuem papel socioeconômico relevante (IPEA, 2012; SEBRAE, 2016). A figura 1 mostra a estatística dos pequenos negócios no Brasil e sua participação na economia do país.

Figura 1 - Estatística dos Pequenos Negócios

PARTICIPAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO(A):	ANO	PARTICIPAÇÃO (%)	FONTE
PIB brasileiro	2011	27,0	SEBRAE/FGV
Número de empresas exportadoras	2014	59,4	FUNCEX
Valor das exportações	2014	0,82	FUNCEX
Massa de salários das empresas	2013	41,4	RAIS
Total de empregos com carteira	2013	52,1	RAIS
Total de empresas privadas	2015	98,2	SEBRAE
OUTROS DADOS SOBRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS	ANO	TOTAL	FONTE
Quantidade de produtores rurais	2015	4,7 milhões	PNAD CONTÍNUA
Potenciais empresários com negócio	2015	11,6 milhões	PNAD CONTÍNUA
Empregados com carteira assinada	2013	17,0 milhões	RAIS
Remuneração média real nas MPE	2013	R\$ 1.485,00	RAIS
Massa de salário real dos empregados nas MPE	2013	R\$ 24,4 bilhões	RAIS
Número de empresas exportadoras	2013	10,9 mil	FUNCEX
Valor total das exportações (US\$ bi FOB)	2014	US\$ 2 bilhões	FUNCEX
Valor médio exportado (US\$ mil FOB)	2014	US\$ 179,4 mil	FUNCEX

Fonte: Sebrae, 2016.

Para as organizações e empreendedores, diretrizes para o desenvolvimento de inovações organizacionais que permitam melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, bem como um modelo de negócios e uma estratégia de inovação para o fornecimento de produtos específicos ao contexto de BoP podem auxiliar no seu posicionamento estratégico. Também, apresenta-se como forma de melhorar a maneira como a organização está estruturada e preparada para receber os benefícios da inovação no desenvolvimento de produtos. Gerencialmente, a adoção de inovações organizacionais tornará mais fácil as decisões dos gestores, uma vez que terão um processo melhor estruturado e organizado, fazendo com que a empresa esteja melhor preparada para atuar com a restrição de recursos para o desenvolvimento de produtos.

Na perspectiva acadêmica, a pesquisa busca contribuir com uma base de dados mais robusta quanto à forma como pequenos negócios estão organizados no que se refere à inovação e como visualizam o desenvolvimento de produtos destinados para a base da pirâmide (ANGELI; JAISWAL, 2015; BACK; PARBOTEEAH; NAM, 2014; LIM; HAN; ITO, 2013; ROCHA; ROCHA, 2012). Também permite corroborar com a vertente acadêmica de Damanpour e Aravind (2012), Mustafa (2015) e Woschke e Haase (2016) que estudam a inovação organizacional, contribuindo com o fornecimento de informações sobre a estrutura organizacional das empresas de micro e pequeno porte e a forma como inovam em procedimentos e estrutura organizacional, identificando como tal inovação pode aumentar sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos considerando o

ambiente de escassez de recurso característico dos pequenos negócios. Tal estudo se justifica academicamente ao passo em que é um tema relevante e com oportunidades de desenvolvimento de negócios no atual cenário econômico. No quadro 1 identificam-se os conceitos, oportunidades de pesquisa e justificativas relacionadas ao tema proposto.

Quadro 1: Síntese das justificativas e oportunidades da pesquisa

Conceito	Oportunidade	Justificativa
Inovação Organizacional em pequenos negócios	Investigar como a inovação organizacional pode aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos	Ampliar a investigação dos desafios e oportunidades da inovação organizacional no aumento da capacidade de pesquisa e desenvolvimento.
Mercados emergentes e a base da pirâmide	Aprofundar o conhecimento das necessidades dos consumidores com menor poder aquisitivo de compra.	Há emergência do tema na literatura; Ante um mercado aberto e acirrado, as empresas estão buscando soluções para adentrarem em novos mercados e manterem-se competitivas.
Inovação organizacional para atender a base da pirâmide	Compreender a possibilidade do emprego da inovação organizacional na gestão das operações e processos dentro dos pequenos negócios para atender consumidores da BoP.	Propor diretrizes para elaboração de estratégias de inovação organizacional que permitam criar condições para o desenvolvimento de produtos específicos à BoP em ambientes de escassez de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO

O termo inovação é antigo e conceituado por Schumpeter (1976) como uma destruição criativa, a qual considera que a capacidade de competição das empresas é recriada e está relacionada a cinco tipos: inovação em produtos, processos, materiais, mercado e gestão. Com o passar dos anos o conceito de inovação tornou-se amplamente difundido, construindo-se uma teoria sobre o processo de inovação, principalmente tecnológica e industrial (LUNDVALL et al., 2002). Outros autores consideram a inovação como o processo de produção, adoção, assimilação e exploração de um novo valor em determinado segmento de mercado, ou mesmo a renovação e ampliação dos produtos e serviços ou uma nova forma de gestão do sistema, visando atender um nicho de mercado pouco explorado (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Para Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a inovação pode ser vista como um processo multi estágios, através do qual as empresas transformam suas ideias em produtos e serviços ou novos processos, bem como novas formas de organização de negócios de modo a competir e buscar facilitar os resultados comerciais. Tal situação vai ao encontro de Szutowski (2017), que cita a inovação como “um processo de implementação de ideias positivas e novas na prática empresarial”, o que a torna um fator de competitividade indispensável para as organizações que visam aumento de produtividade e crescimento de valor no mercado. Assim, para que a inovação ocorra nas empresas, depende de um intrínseco conjunto de interações entre fatores humanos, tecnológicos, elementos de mercado e organizacional (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014). Inovar requer um estudo e compreensão do mercado consumidor e das mudanças no cenário econômico dos mercados que estão emergindo. A razão chave para a inovação em um ambiente de negócios é o desejo dos gestores melhorarem o desempenho do negócio e aumentarem a vantagem competitiva (GUNDAY et al., 2011; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; WAN; WILLIAMSON; YIN, 2015).

No decorrer dos anos, algumas formas de classificação da inovação foram definidas, dentre elas estão (1) Inovação tecnológica que se refere à introdução de produtos e processos novos ou melhorados de forma significativa; (2) Inovação não

tecnológica que inclui novas práticas organizacionais ou de marketing aplicadas pela primeira vez na empresa; (3) inovação radical, quando há o desenvolvimento de novos produtos e processos; (4) inovação incremental quando há o desenvolvimento de novas versões ou mudanças significativas em produtos ou processos já existentes; (5) inovação aberta a qual apresenta um mecanismo para o desenvolvimento de novos produtos, processos e práticas organizacionais e de marketing (EDWARDS; DELBRIDGE; MUNDAY, 2005; HÖLZL; JANGER, 2014; HUIZINGH, 2011; TOHIDI; JABBARI, 2012).

Quanto ao tipo de inovação, pode-se classificar como: (1) inovação de produto consiste no desenvolvimento de um produto novo ou significativamente melhorado; (2) inovação de processo quando ocorre a implementação de um processo novo ou significativamente melhorado dentro da organização; (3) inovação organizacional, quando é aplicada uma nova prática organizacional pela primeira vez; (4) inovação de marketing, quando uma nova prática de marketing é adotada (ACOSTA; ACOSTA; ESPINOZA, 2016; HÖLZL; JANGER, 2014; TOHIDI; JABBARI, 2012).

Para Mustafa (2015), a inovação organizacional consiste em novos tipos de liderança e uma cultura organizacional em mudança. Para Woschke e Haase (2016) a inovação organizacional consiste em implementar uma nova ideia ou comportamento. Esse tipo de inovação demonstra mudanças no processo de negócios que visam a redução de custos e nas mudanças de estrutura empresarial, que visam nova organização de trabalho (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). Ponderando tais conceituações, a inovação organizacional pode ser considerada como o motor para as inovações técnicas e a melhoria de capacidade de desenvolvimento de novos produtos em PME's, através da implementação das mudanças adequadas dentro da organização (WOSCHKE; HAASE, 2016).

2.2 MERCADO EMERGENTE POTENCIAL: A BASE DA PIRÂMIDE

A renda econômica mundial está dividida por segmentos em uma estrutura de pirâmide. Nesta, o topo é constituído por pessoas com grande poder aquisitivo, caso dos países desenvolvidos; o meio da pirâmide é constituído por pessoas da classe média, com ascensão nos países em desenvolvimento; e a chamada base da pirâmide é constituída pelas pessoas de extrema pobreza, as classes menos

favorecidas da população, as quais são também conhecidas por baixa renda, pobres, emergentes e enfrentam uma grande disparidade no intervalo de renda (GUESALAGA; MARSHALL, 2008; PRAHALAD; HART, 2002; ROCHA; ROCHA, 2012). Para fins de classificação, consideram-se “base da pirâmide”, os 4 bilhões de pessoas vivendo com menos de US\$ 9,05 por dia (KHALID et al., 2015), porém outras classificações são definidas (ANGOT; PLÉ, 2015; ARNOLD; VALENTIN, 2013), dificultando a compreensão clara de quem são os consumidores da base da pirâmide (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2013). A literatura evidencia uma diferença dos mercados de BOP com relação aos mercados de topo da pirâmide, estando relacionada ao fato de que a pobreza de recursos econômicos caracteriza-se pelo isolamento das instituições, por crenças, tradições e valores específicos (ANGELI; JAISWAL, 2015; KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2013).

Diante de tais considerações, é perceptível a existência de oportunidades de negócios que visem o atendimento das classes mais baixas, de modo que o desenvolvimento de produtos e serviços para este mercado consumidor proporcione beneficiar-se dos efeitos de volume que compensam as margens muito baixas obtidas neste mercado (ANGOT; PLÉ, 2015; PRAHALAD; HART, 2002).

No Brasil, as classes sociais denominadas A e B correspondem a cerca de 26 milhões de pessoas; a classe C tem cerca de 48 milhões; as classes D e E têm aproximadamente 27 milhões de pessoas. Na classe C, a maior parte dos gastos das famílias (entre 25% e 40%) é com alimentação (BARKI; PARENTE, 2010). No Brasil, poucos são os estudos sobre o consumo e as necessidades da base da pirâmide (ROCHA; ROCHA, 2012; ROCHA; SILVA, 2008). Há que se avançar na compreensão das oportunidades de negócios para a BoP que foquem na diminuição da desigualdade social por meio de acesso a bens e serviços que supram carências efetivas e não por meio da criação de necessidades puramente mercadológicas (SÁNCHEZ; SCHMID, 2013).

Necessário enfatizar, que a expressão “Base da Pirâmide” (BoP) foi originalmente inventada pelo professor Krishnarao Prahalad, o qual prenunciou em seu livro “A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com Lucro”, lançado no ano de 2005 no Brasil. O autor seminal no tema define que “quatro bilhões de pobres poderão ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica”, e, sugere que as empresas deixem de “pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo” e passem a vê-los como consumidores criativos e

conscientes de valor. Diante destas perspectivas, entender quem faz parte do contexto BoP e quais suas verdadeiras necessidades são critérios necessários. Como os mercados da BoP diferem muito dos mercados tradicionais, são indispensáveis alterações organizacionais para o atendimento aos consumidores de base da pirâmide (ANGOT; PLÉ, 2015).

Para que as empresas promovam inovação organizacional, é importante considerar que os consumidores da BoP são classificados por faixa de renda. Essas classificações proporcionam melhor compreender as necessidades reais deste mercado e estão assim estabelecidas: (i) Pobreza relativa - Quando a renda é inferior à média nacional, o indivíduo tem acesso a serviços de educação e saúde de baixa qualidade, mas sua capacidade de ascender socialmente é limitada; (ii) Pobreza moderada - As necessidades básicas são atendidas, mas não outras, tais como educação e saúde; qualquer instabilidade, como doença, morte na família, ou desemprego, pode precipitar o indivíduo na extrema pobreza e, por último (iii) Extrema pobreza - As necessidades básicas de alimentação e moradia não conseguem ser atendidas (SACHS, 2008). Um estudo etnográfico dos pobres urbanos do Rio Grande do Sul proposta por Castilhos (2007) define três conceitos em torno dos consumidores da BoP: (i) Pobres-Pobres- camada inferior dos pobres urbanos, com restrições de alimentação e ausência ou precariedade em suas condições de moradia; (ii) Pobres - Aqueles com acesso a moradia, capazes de equipá-la com alguns eletrodomésticos e eletrônicos, dispendo de alimentação “de pobre”, mas farta; e, (iii) Elite dos pobres - Constituída por microempresários locais, com moradias melhores e mais bem localizadas, que se relacionam entre si e se constituem em símbolos de ascensão social para os demais.

Tais classificações podem auxiliar os gestores no processo de inovação organizacional e no desenvolvimento de novos produtos. Requer ainda melhor entendimento sobre quem são os consumidores pobres e quais são as suas necessidades, bem como a melhor forma de atender a esta demanda. Ainda, é válido salientar que desenvolver um processo de inovação para atender os mercados de BoP não é uma tarefa simples (GUESALAGA; MARSHALL, 2008; ROCHA; ROCHA, 2012).

Na abordagem de combinar desenvolvimento de negócios e redução da pobreza, os pobres da BoP são considerados como produtores e consumidores de produtos (JAGTAP, et al., 2014). O’connor, Ravichandran e Robeso (2008) e Silva,

Bagno e Salerno (2014) defendem que a gestão da inovação deve ser consolidada por um sistema gerencial que habilite a organização a inovar de forma sistemática, visando, sobretudo, sobrevivência e aumento da competitividade organizacional em longo prazo. Contudo, para que a inovação aconteça no contexto da BoP algumas considerações são discutidas na literatura.

Os consumidores da BoP têm necessidades muito específicas, ainda que nem sempre necessariamente básicas, os produtos e serviços devem cumprir a um preço muito baixo e a preocupação das características devem ser muito precisas na sua utilidade (ANGOT, PLÉ, 2015). Novos modelos organizacionais projetados para os consumidores da BoP precisam alcançar a conscientização e a aceitabilidade no mercado-alvo, que podem exibir características altamente complexas e idiossincráticas e relutantes em acessar produtos ou serviços, mesmo quando as infraestruturas estão disponíveis (ANDERSON; MARKIDES, 2007; ANGELI; JAISWAL, 2015).

Apesar de que significativa parcela da população mundial pertence a classe baixa renda, pouco se pesquisou ao longo dos anos sobre tal segmento de mercado e suas necessidades. Assim como os estudos existentes focam nas classes média e alta para analisar o perfil e o comportamento do consumidor, também as estratégias de marketing desconsideraram o consumidor de classe baixa, privilegiando e investimento na população com maior poder aquisitivo (PRAHALAD, 2006).

Já dizia Prahalad (2006) que para atender a este nicho de mercado eram imprescindíveis que as empresas entendessem a realidade, as necessidades e aspirações da população mais pobre e que baseado em tal estudo desenvolvessem estratégias específicas para o segmento. É por não realizar um estudo aprofundado do consumidor de BoP que algumas marcas globais pioneiras no desenvolvimento de produtos para consumidores pobres não conseguiram desenvolver uma proposta adequada a seus consumidores, assim, não perceberam a proposta de valor desenvolvida.

Considerando que conforme estudos, cerca de 40% do orçamento familiar da classe baixa no Brasil é destinado ao consumo de alimentos, é possível prever um volume expressivo de 100 bilhões de reais por ano na aquisição de alimentos, mostrando um dos setores mais expressivos para a economia do país (PARENTE, 2008).

A expressividade econômica do consumidor de base da pirâmide está atrelada a tendência do consumidor baixa renda de pagar mais pelos produtos, mesmo com uma renda inferior. Isso ocorre porque as compras são realizadas com maior frequência, uma vez que não há condições de realizar uma compra mensal, também, há evidências de que muitas vezes este consumidor não tem acesso a grandes lojas, sendo necessário fazer compras em pequenos mercados e mercearias onde o poder de barganha é menor e os preços são maiores (KUNREUZHNER, 1973; ALWIT, DONLEY, 1997).

Os achados literários que retratam o perfil comportamental do consumidor baixa renda mostra nuances de caracteres socioeconômicos e culturais que interferem na definição de compra deste consumidor e estão ligados aos seguintes fatores, segundo Parente (2008):

- **Valores e conservadorismo** – comportamentos muito mais conservadores quando comparados à atitude mais liberal da elite brasileira.

- **Gosto pela fartura** - o desejo acentuado pela abundância pode ser observado nos lares na fartura de alimentos, por exemplo, ao receber amigos em casa;

- **Baixa auto-estima** - por ser pobre, e sentirem-se inferiorizados por serem considerados cidadãos de “segunda classe”, colocados a margem da sociedade.

- **Dignidade** - grande preocupação em conservar sua dignidade e não ser confundida como “marginal” ou desonesta, advindo de uma prática de mercado que insiste em vendedores próximos aos compradores, cuidando de bolsas e movimentações no momento da compra. Assim, para organizações que buscam fornecer aos consumidores de classe baixa, estabelecer relações de confiança, gerando um vínculo com o consumidor e transmitindo respeito ao mesmo é um diferencial.

- **Preferência por lojas da vizinhança** – A proximidade do produto para compra é um critério fundamental para a escolha da loja assim como o preço, e a entrega de uma proposta de valor atraente.

- **Flexibilidade no crédito** – A maior parte dos consumidores de baixa renda não participam do mercado formal de trabalho e assim têm uma maior instabilidade em sua receita, sem um dia certo para receber o pagamento pelos seus serviços. O intenso relacionamento entre os pequenos produtores e o cliente deve ter forte

desdobramento do ponto de vista do crédito, mais flexível e mais adaptado às irregularidades de ganho deste nicho de consumidor.

- **Fidelidade a marcas** - Os consumidores da baixa renda demonstram também uma intensa prioridade e lealdade por marcas conhecidas e pouco espaço para experimentação, já que o restrito orçamento doméstico inibe o risco associado a novos produtos.

- **Contato Face a Face**- é determinante na escolha da compra a interação entre o vendedor e o consumidor de baixa renda, de modo que o mesmo se sinta importante para o processo de formação de opinião e exista interação para que se estabeleça um processo de co-criação.

- **Redes de Contato** - Um canal bastante atraente, criativo, e muito intenso no mercado popular, é o porta a porta, o qual contribui para que as empresas se beneficiem exatamente da importância das relações face a face.

No estudo de Silva (2014), encontra-se um novo conceito de consumidor baixa renda, que preza pela aquisição de produtos que atendam as suas peculiaridades e sejam adaptados as suas necessidades e que estes consumidores não buscam por marcas, mas sim por variedade de produtos que permitam decidir pela aquisição daquele que melhor se adequa a sua precisão.

2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E PEQUENOS NEGÓCIOS

A presença dos pequenos negócios (das micro, pequenas e médias empresas) no contexto econômico é considerada de importante contribuição para a economia de uma nação (HERLIANA, 2015; LESÁKOVÁ, 2014; SÁEZ-MARTÍNEZ; DÍAZ-GARCÍA; GONZALEZ-MORENO, 2016; ŠOLTÉS; GAVUROVÁ, 2014; WOSCHKE; HAASE, 2016). Reforçar as atividades de inovação é uma das principais tarefas das pequenas e médias empresas (PME) hoje em dia (WOSCHKE; HAASE, 2016). Para alcançar vantagem competitiva frente ao avanço da tecnologia e as mudanças rápidas de estilo de vida do mercado consumidor, as empresas precisam estar reavaliando constantemente a maneira como fazem as coisas dentro da organização (MASHAHADI; AHMAD; MOHAMAD, 2016). Assim, as empresas de pequeno e médio porte devem responder de forma rápida as mudanças emergentes (APAK; ATAY, 2014).

Inúmeras desvantagens nas operações em um mercado tecnológico são identificadas nos países em desenvolvimento e conhecer o sistema produtivo é a chave para promover o aumento da produtividade e o crescimento organizacional (APAK; ATAY, 2014). Dentre as desvantagens identificadas estão o fato de que possuem recursos limitados para as atividades de inovação, sendo necessário um quadro institucional complexo para suportar o processo de inovação em PMEs (LISOWSKA; STANISŁAWSKI, 2015). Para Martins e Terblanche (2003) e Woschke e Haase (2016) inovações gerenciais através da tomada de decisões dos gestores em PMEs é fundamental para oportunizar contribuições à capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a inovação organizacional e a conquista de novos mercados, mantendo uma cultura de inovação.

O estudo de Woschke e Haase (2016) mostra que a melhor aposta para as PMEs que visam melhorar as capacidades importantes para as primeiras fases do desenvolvimento de novos produtos é a realização de mudanças em seus procedimentos organizacionais, facilitando a obtenção de recursos e a melhoria dos processos. Tais mudanças permitem desenvolver produtos que atendam a critérios de especificação restritos, como o atendimento das necessidades dos consumidores BoP.

Conforme o Manual de Oslo, a inovação organizacional consiste de lidar com pessoas e com a organização de trabalho, envolve o uso de novos métodos organizacionais nas práticas comerciais, na organização do local de trabalho ou mesmo nas relações externas, contribuindo para atender as necessidades dos clientes de nichos específicos como o BoP e em empresas com inúmeras barreiras ao investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (OCDE, 2005).

A inovação organizacional não se aplica às tecnologias de produtos e processos voltadas para a concepção de novos mercados de produtos e serviços, mas sim sobre as estruturas organizacionais, práticas de gerenciamento ou rotinas funcionais que promovem a iniciação e renovação de uma relação entre empresas e componentes do BoP (RAMACHANDRAN; PANT; PANI, 2012).

Resultados de estudos anteriores mostram que a adoção de inovação organizacional em empresas de pequeno porte resultou em um aumento na produtividade, melhoria nas margens de lucro e expansão da participação do mercado, melhorias no ambiente de trabalho e uma possível liderança de mercado (LAFORÉ, 2013). Outro estudo realizado por Ramachandran, Pant e Pani (2012),

mostra que a inovação organizacional permitiu que uma comunidade artesanal da base da pirâmide se adaptasse a crises externas, ambientes em mudança, através de reestruturação organizacional e determinação de novos objetivos organizacionais.

O fato de que as empresas menores mostraram-se mais rentáveis na inovação, uma vez que sua produção é mais inovadora e adaptável a implementação de novas tecnologias e ao atendimento de necessidades dos clientes, é um dos diferenciais da adoção da inovação organizacional se comparada a empresas de grande porte, menos flexíveis quanto a adaptação de produtos às necessidades específicas dos clientes (KNIGHT, 2001; LAFORET, 2013). Deste modo, o acesso à otimização da estrutura organizacional contribui para uma gestão efetiva e eficiente da inovação (LAFORET, 2011). A inovação organizacional permite que os pequenos negócios melhorem sua capacidade de inovação repensando a forma como realizam a troca de informações e hábitos estabelecidos desde o início da empresa e encontrar novas formas de modificações e simplificação do trabalho diário (WOSCHKE; HAASE, 2016).

As evidências mostradas em alguns estudos com pequenos negócios mostram resultados positivos como aquisição de mão-de-obra qualificada e maior experiência interna, proporcionando uma melhoria na empresa, novas inovações e melhor desempenho financeiro, superando a falta de recursos para o investimento em pesquisa e desenvolvimento (LAFORET, 2011). Tais achados tendenciam a suposição de que a adoção de inovação organizacional nos pequenos negócios trará resultados semelhantes e tão eficazes quanto os demonstrados nas pesquisas identificadas, embora a literatura pouco tenha explorado tal tipo de negócios.

Ao longo da revisão da literatura, foram sendo identificados e definidos aspectos importantes para uma análise coerente ao estudo proposto, e que permita definir diretrizes de inovação organizacional realmente eficazes. Conforme Anderson e Markides (2007), a inovação em mercados emergentes tem relação com questões de aceitabilidade, acessibilidade, disponibilidade e conscientização. Assim, é preciso entender o grau em que os produtos e serviços são acessíveis aos consumidores da BoP e atendem as suas necessidades (ANDERSON; MARKIDES, 2007; KNIGHT, 2001; LAFORET, 2013; LIM; HAN; ITO, 2013; PELS; KIDD, 2015; PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012; RAMANI; SADREGHAZI; DUYSTERS, 2012; SARKAR; PANSERA, 2017; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; VALAEI,

2017; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012), quais os canais de distribuição existentes no mercado de base da pirâmide e a melhor forma de distribuir ou entregar o produto a esses nichos de mercado mais isolados. (ANDERSON; MARKIDES, 2007; ANTÚNEZ-DE-MAYOLO, 2012; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; LIM; HAN; ITO, 2013; PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017; SEURING; MÜLLER, 2008; THEMAAT et al., 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012), verificar a medida em que consumidores estão dispostos a consumir, distribuir ou vender o produto ou serviço a ser disponibilizado, a definição da faixa de preço que atenda as condições de aquisição da BoP e também definir a forma como será divulgado o produto ou serviço dentro desse mercado que muitas vezes não tem acesso aos meios de publicidade tradicionais, sendo necessário o desenvolvimento de meios de comunicação alternativos (ANDERSON; MARKIDES, 2007; BANG; JOSHI; SINGH, 2016; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; LAFORET, 2013; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; SUBRAHMANYAN; GOMEZ-ARIAS, 2008).

Como os mercados da BOP diferem muito dos mercados tradicionais, são necessárias alterações organizacionais na transposição de uma mentalidade BOP. Essas alterações consistem em (i) estabelecer e aprender a gerenciar parcerias com os *stakeholders*, criando uma relação de colaboração e maximizando a criação de valores econômicos e sociais; (ii) os processos de inovação devem ser rápidos e as inovações devem ser testadas no mercado em tempo real para que se possa adaptar a proposta de valor de maneira mais rápida. Além disso, é fundamental que os conhecimentos criados em uma parte da empresa, sejam disseminados por toda a organização; (iii) considerar uma estrutura dedicada ao fornecimento explícito aos clientes da BOP de proposições de valor que atendam a sua necessidade, mitigando os riscos de um choque cultural (DAHAN et al., 2010).

É válido ressaltar ainda, a importante relação existente entre os pequenos negócios e o comércio varejista, uma vez que o micro e pequeno empresário na maioria das vezes não consegue comercializar seus produtos nas redes de supermercados e então passa a fornecer seus produtos em mercadinhos, lojas de bairro, pequenos varejos que tem por objetivo atender a uma população de baixa renda. (RAMACHANDRAN; PANT; PANI, 2012; MAYOLO; FERRÉ, 2010). Para o consumidor da BoP, a maioria das compras na BoP é feita na pequena loja de varejo do bairro (VISWANATHAN et al., 2009), para eles a proximidade favorece o

relacionamento pessoal entre os pequenos varejistas e os clientes, estabelecendo relações de lealdade, fazendo com que os mesmos sintam-se importantes, promovendo o aumento do valor do serviço ofertado (KHARE, 2014). Desta forma, devido a proximidade com o mercado consumidor, os pequenos varejistas que atendem à este nicho de mercado podem fornecer insights significativos aos micro, pequenos e médios produtores locais sobre a decisão de compra dos clientes da BoP (BRUTON; KETCHEN; IRELAND, 2013), suas preferências em relação aos recursos dos produtos e preços.

O objetivo do quadro 2 é mostrar uma síntese dos constructos a serem verificados na pesquisa de campo, a lacuna a ele relacionada e quais autores se relacionam com o tema.

Quadro 2: Síntese dos constructos, lacunas e autores

Constructo	Lacuna	Autores
Estrutura Organizacional e Modelo de Negócio	Entender como a empresa adapta sua estrutura organizacional e seu modelo de negócio para atender critérios de qualidade e adaptações técnicas de modo a gerar lucro e impacto social positivo na erradicação da pobreza.	(ANGELI; JAISWAL, 2016; FOSTER, 2014; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012; PELS; KIDD, 2015; RAJAGOPAL, 2009; RAMACHANDRAN; PANT; PANI, 2012; VALAEI, 2017; WOSCHKE; HAASE, 2016)
Desenvolvimento de Produto	Entender como os pequenos negócios compreendem o mercado de BoP e o desenvolvimento de produtos específicos a tal cliente. Verificar quais os recursos disponíveis para investimento em pesquisa e desenvolvimento e a aquisição de tecnologias. Entender a possibilidade de adequação do negócio às necessidades da BoP.	(LAFORET, 2013; LIM; HAN; ITO, 2013; PELS; KIDD, 2015; PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012; RAMANI; SADREGHAZI; DUYSTERS, 2012; SARKAR; PANSERA, 2017; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; VALAEI, 2017; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012)
Marketing e Vendas	Identificar a estratégia de marketing adotada pela empresa e quais os métodos para verificar a necessidade de lançar novos produtos. Como é o processo de formação de preço e venda do produto. Verificar maneiras de adequar o produto da empresa de modo a alavancar vendas em ambientes BoP.	(ANDERSON; MARKIDES, 2007; BANG; JOSHI; SINGH, 2016; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; LAFORET, 2013; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; SUBRAHMANYAN; GOMEZ-ARIAS, 2008)
Cadeia de Suprimento, Abastecimento e Sustentabilidade	Formação de alianças e parcerias para fortalecer o negócio e atingir uma região mais abrangente bem como minimizar custos e barreiras existentes. Identificar os efeitos econômicos, sociais e ambientais da atuação das micro e pequenas empresas nos mercados emergentes.	(ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; LIM; HAN; ITO, 2013; PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017; SEURING; MÜLLER, 2008; THEMAAT et al., 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Este capítulo demonstra como foi realizado e quais os métodos empregados para a elaboração desta dissertação.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desta dissertação utilizou-se o estudo de caso múltiplo de modo a garantir maior robustez e rigor na pesquisa, durante todo o projeto. Segundo Yin (2001), um estudo de caso consiste em uma investigação empírica de um determinado fenômeno, especialmente quando este não está claro.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, onde se deve buscar resolver questões ou problemas da sociedade, sendo o objetivo central procurar e adquirir conhecimentos para posterior aplicação em definidas circunstâncias (MIGUEL, 2012).

Este estudo tem caráter de pesquisa exploratória (MIGUEL, 2007). A pesquisa exploratória tem por objetivo a aproximação do pesquisador com o fenômeno de modo que possa conhecê-lo mais (YIN, 2001). Através dela é possível identificar problemas, variáveis relevantes e definir um conjunto de hipóteses a serem testadas, evoluindo a teorias bem fundamentadas. Permite também a identificação de conceitos abordados no referencial teórico e sua relação com a prática empresarial em estudo.

Este tipo de pesquisa envolve ainda um levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas com pessoas experientes ou inseridas no problema de pesquisa, bem como a análise de casos que estimulam a compreensão clara dos fenômenos. Sua finalidade é o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias e conceitos para a proposição de novas abordagens (GIL, 2008).

Visando descrever, decodificar e traduzir o fenômeno em estudo de modo a obter resposta de como chegar aos resultados esperados e também obter estes resultados, a abordagem científica deste estudo é a qualitativa, a qual abriga várias técnicas de interpretação (MIGUEL, 2007). O uso do método qualitativo baseado na exploração profunda das práticas e percepções dos pequenos empresários foi definida uma vez que a pesquisa qualitativa é mais orientada para a descoberta, compreensão de relacionamentos e construção de teoria e, para isso, métodos

qualitativos são usados para descrever, decodificar e promover a compreensão de fatos, atividades, ações de atores ou decisões (HLADY-RISPAL; JOUISON – LAFFITT, 2014). Para tal análise foi selecionado um conjunto de empresas de micro e pequeno porte instaladas no Rio Grande do Sul e que atuam em mercados emergentes.

3.2 PROCEDIMENTOS DE TRABALHO

Esta dissertação é baseada nos fundamentos de estudo de caso de MIGUEL (2007) e YIN (2001). A confiabilidade de pesquisa é considerada maior quando existe um protocolo de pesquisa a ser seguido de forma a orientar o pesquisador na condução do estudo (YIN, 2001).

A metodologia de pesquisa baseada em vários casos foi realizada devido à natureza emergente do fenômeno da BoP, bem como à complexidade do ambiente em termos do perfil do cliente e da concorrência baseada no mercado, além das restrições econômicas e sociais característicos de tais ambientes (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016).

A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de casos contemplando três fases distintas. A primeira consiste na fundamentação teórica sobre os principais aspectos correlatos ao tema da pesquisa, o qual objetiva definir o protocolo de pesquisa para coleta de dados nas unidades de análise. A segunda fase consiste na condução do trabalho de campo, coleta e análise dos dados e relatório dos estudos de caso. A terceira, e última fase, consiste na análise dos dados através da análise de conteúdo, triangulando os dados coletados, com o referencial teórico e a questão da pesquisa, o qual culmina na interpretação e conclusão dos resultados alcançados (YIN, 2001).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens com a intenção de inferir conhecimentos relativos às condições de produção (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo é dividida nas seguintes fases: (I) pré-exploração do material - realização de leitura flutuante de todo o material de forma a organizar aspectos importantes para a próxima fase de análise. (II) seleção das unidades de análise – nos estudos qualitativos, o investigador é orientado pelas questões de pesquisa que precisam ser respondidas,

podem incluir sentenças, frases ou parágrafos. (III) categorização e sub-categorização – classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, sendo grandes enunciados que abarcam um número considerável de temas (BARDIN, 1977).

Assim, este trabalho está dividido conforme o protocolo de pesquisa mostrado no quadro 3, onde podem ser visualizados os desdobramentos da pesquisa, as principais entregas e os objetivos a serem alcançados em cada etapa da pesquisa, a saber: etapa 1 – *framework* teórico; etapa 2 – Metodologia da pesquisa; e etapa 3 – Pesquisa de campo.

Quadro 3: Protocolo de Pesquisa

Etapa	Descrição	Plano de Trabalho	Entrega Prevista	Objetivo
Etapa 1	Estruturar o Framework teórico, conceituando inovação em mercados emergentes	1- Mapeamento da literatura e delimitação do escopo; 2- Revisão da Literatura; 3- Identificação das lacunas teóricas; 4- Definição dos objetivos geral e específicos, delimitações do estudo, justificativas e contribuição; 5- Elaboração e escrita do referencial teórico e identificação dos constructos de pesquisa;	Escopo, objetivo geral e específico; Identificação dos constructos de pesquisa.	a) Elaborar um framework teórico sobre inovação para apoiar a coleta de dados;
Etapa 2	Metodologia da Pesquisa e etapas de trabalho	6- Descrição do método de pesquisa e procedimentos de trabalho; 7- Elaborar o instrumento de coleta de dados (questionário semiestruturado); 8- Validação do instrumento de coleta;	Detalhamento dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.	b) Analisar a estrutura das empresas de micro e pequeno porte; c) Identificar barreiras e alavancadores do processo de inovação em micro e pequenas empresas que produzem e fornecem para os mercados emergentes;
Etapa 3	Pesquisa de campo para estudo de casos	9- Seleção das unidades de análise; 10- Aplicação do questionário, tabulação e análise dos dados; 11- Identificação dos pontos de alavancagem à inovação; 12 - elaboração das diretrizes para inovação organizacional;	Condução do trabalho efetivo de pesquisa de campo, coleta e análise dos dados.	d) Propor diretrizes para a elaboração de estratégias de inovação organizacional específica para PMEs atenderem o mercado BoP;

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa do trabalho consiste na definição do tema, estrutura teórica e conceitual e definição dos objetivos de pesquisa, bem como a identificação das lacunas teóricas e os constructos de pesquisa. Para isso foi realizada uma revisão da literatura, utilizando como bases de dados as frentes nacional e internacional, assim selecionadas: *Science Direct* (www.sciencedirect.com), *Emerald* (www.emeraldinsight.com) e *Scopus* (www.scopus.com/home.url) como bases internacionais. Buscou-se também trabalhos na *Wiley Online Library* (<http://onlinelibrary.wiley.com/adlogin>). Em frente nacional, foi utilizada a base *Scielo* (www.scielo.org/php/index.php). A busca temporal limitou-se em artigos escritos entre 2000 e 2018. No geral, em um primeiro momento, foi observada a aderência do título à pesquisa, *a posteriori*, para os artigos com alinhamento à proposta de pesquisa realizou-se uma leitura dos resumos. Logo após os artigos selecionados procurou-se ler o corpo do artigo, de modo a proceder com a identificação das lacunas e a construção do referencial teórico.

Na segunda etapa da pesquisa foi descrito o método de pesquisa e os procedimentos de trabalho. Após a definição do método a ser utilizado, foi elaborado o instrumento de coleta de dados ou protocolo de pesquisa, o qual consiste em um questionário semiestruturado, tomando por base os constructos identificados na literatura. Tal questionário contém 23 perguntas as quais permitem obter uma visão sistêmica da forma como a empresa está organizada, como ocorre o processo de inovação e expansão do negócio, bem como a definição de estratégias e ações de melhoria. O questionário está organizado de modo que se possa entender a forma como as empresas em estudo entendem os mercados de base da pirâmide e qual sua relação com tais consumidores ou fornecedores. O uso do protocolo proporciona homogeneidade entre as questões abordadas nas entrevistas e suporta a comparação entre os casos, bem como a discussão sobre as fundamentações teóricas mencionadas por KIBLER et al. (2015). Para testar a aplicabilidade do questionário o mesmo foi aplicado em duas empresas piloto, sendo ambas agroindústrias familiares, classificadas como micro empreendedores e que utilizam apenas mão de obra familiar na produção e entrega dos produtos. O questionário pode ser verificado no apêndice A.

A etapa três consiste na realização da pesquisa de campo, na qual as empresas foram contatadas e visitadas para que fosse possível obter o maior número de informações. A seleção das empresas foi realizada de forma aleatória e

conforme disponibilidade das mesmas, um total de 25 amostras do segmento alimentício, sendo todas elas empresas de micro e pequeno porte, conforme critérios estabelecidos pelo SEBRAE (2017), foram entrevistadas de forma presencial, direcionando o questionário de pesquisa para os gestores.

Após os dados coletados, os mesmos foram compilados e analisados por meio da análise de conteúdo. Sendo tal análise qualitativa, e em blocos conforme os constructos estabelecidos. Entende-se que desta forma, é mais fácil definir ações de inovação organizacional que possam corroborar com o desenvolvimento dos pequenos negócios e proporciona maior robustez na definição do conjunto de diretrizes que guiarão a inovação organizacional para as empresas que pretendem atender aos mercados BoP. As diretrizes foram propostas com base nos constructos identificados na literatura, os quais basearam a pesquisa de campo. Assim, foram avaliados os aspectos que analisados em conjunto facilitarão a compreensão do micro e pequeno empreendedor, considerando a sua estrutura para o desenvolvimento de produtos, as necessidades de reestruturação organizacional, a sua estratégia para marketing e venda de produtos e como tais ações seriam estabelecidas dentro da cadeia de suprimento, abastecimento e sustentabilidade dentro de um ambiente de BoP. Todas as ações propostas sintetizam a viabilidade de estratégias que visam a inovação em pequenos negócios conforme a visão dos gestores e em contraponto com a literatura disponível sobre tal assunto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A abordagem de avaliação dos achados oriundos da pesquisa de campo estão baseados em uma abordagem qualitativa. A utilização da análise de conteúdo permitiu identificar pontos divergentes e convergentes, de modo a atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens por meio da inferência e interpretação dos transcritos. Na análise qualitativa dos dados coletados foram considerados a experiência dos gestores, os ideais e a cultura dos entrevistados de modo a mostrar logicamente a relação existente entre o processo de inovação organizacional e o desenvolvimento de produtos que possam atender aos mercados emergentes. Para tal análise foram entrevistadas as empresas e segmentos conforme apresentadas no quadro 4.

Quadro 4: Segmento de mercado das empresas alimentícias

Empresa	Segmento	Cargo gestor	Funcionários	Porte
A	Bolachas e massas	Diretor de vendas	94	Pequena
B	Bolachas, massas e salgados	Gerente de vendas	20	Pequena
C	Bolachas, salgados e doces	Sócio proprietário	6	micro
D	Derivados de Leite	Diretor comercial	8	micro
E	Embutidos	Diretor de vendas	9	micro
F	Doces (chocolates)	Sócia proprietária	7	micro
G	Doces (compotas, rapaduras, geléias. Etc)	Sócio proprietário	5	micro
H	Verduras, Bolachas e Roscas	Sócio proprietário	5	micro
I	Embutidos	Diretor de vendas	15	micro
J	“Confeitaria”	Gerente	7	micro
K	Doces (picolés e sorvetes)	Vendedor	6	micro
L	Produtos coloniais	Sócio proprietário	5	micro
M	Pães, bolachas, massas	Sócio proprietário	6	micro
N	Salgadinhos e pipocas	Sócio proprietario	30	pequena

Empresa	Segmento	Cargo gestor	Funcionários	Porte
O	Laticínios	Vendedora interna	40	pequena
P	Embutidos	Sócio proprietário	12	pequena
Q	Bolachas, pães, cucas	Sócio proprietário	4	micro
R	Embutidos	Vendedor	5	micro
S	Doces, salgados	Sócia proprietária	20	pequena
T	Bolachas, salgados, pães, cucas e bolos	Sócios proprietários	6	micro
U	Massas, bolachas e salgados	Gerente de venda	15	Pequena
V	Salgados e doces	Sócio proprietário	7	Micro
W	Embutidos	Diretor de vendas	8	Micro
X	Doces (compotas, rapaduras, geléias)	Sócio proprietário	7	Micro
Y	Salgadinhos	Sócio proprietário	26	Pequena

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando um total de 25 empresas, 8 delas são de pequeno porte, sendo as demais todas consideradas micro empresas. As entrevistas foram realizadas com um gestor, o qual possui conhecimento sobre a estrutura organizacional e o desenvolvimento de produtos da empresa e a duração das entrevistas ficaram entre 30 minutos e uma hora.

4.1 CONSTRUCTO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

No **constructo “desenvolvimento de produto”**, houve unanimidade entre os gestores no tocante à investimento em novas tecnologias e a necessidade de entender as necessidades locais. Em seus estudos seminais Prahalad (2006) já dizia que para atender a este nicho de mercado era imprescindível que as empresas entendessem a realidade, as necessidades e aspirações da população mais pobre e que desenvolvessem estratégias específicas para tal grupo consumidor. Por terem nascido em ambientes pobres, os gestores tem um conhecimento, porém não aprofundado, sobre o consumidor e o mercado de base da pirâmide. Reconhecem que há um mercado a ser explorado, e, inclusive que este mercado pode aumentar

seus ganhos. Este achado converge com os preceitos de autores como Prahalad (2002), Beninger e Robson (2015), Goyal, Sergi e Kapoor (2017) e Halme et.al (2016) que defendem existir oportunidade para que as empresas projetem produtos, serviços e modelos de negócios que tenham por objetivo facilitar a vida dos menos favorecidos e conseqüentemente proporcionar lucro. Com exceção das empresas A, J, N, O e S, seus empreendimentos estão situados em regiões pobres em função de que imóveis em outras regiões são mais onerosos.

Com um cenário desafiador e falta de recursos financeiros, a maioria de seus produtos são delineados para atender um público com poder aquisitivo de compra restrito, ditas como classe média baixa. As empresas K e N destacam-se por ter uma estratégia de desenvolvimento de produtos que visa atender especificamente aos consumidores BoP, com vendas em grandes quantidades e a baixo custo de aquisição, sendo a distribuição realizada localmente com veículos próprios. Conforme o gestor da empresa N, suas atividades iniciaram através do fornecimento de produtos para os mercadinhos locais, na sequência, expandiu sua venda para as redes de varejo que tem por foco atender a um mercado de baixa renda e posteriormente iniciou a exportação de seus produtos para o Uruguai. Em âmbito geral, seus produtos, tanto no mercado local como na exportação, tem por objetivo atender as classes mais baixas da população. Porém, não necessariamente, restringem-se a este nicho de mercado, uma vez que seus produtos são ofertados e adquiridos também por consumidores da classe média. Nos demais casos, o desenvolvimento de produtos e seu lançamento no mercado ocorre sem uma ambição de atingir a este nicho em específico e o ganho de mercado de base acontece ao acaso, por sua similaridade com as expectativas e necessidades do consumidor. Bendul, Rosca e Pivovarova (2017) ressaltam que o fator lucratividade para empresas que atendem os consumidores de baixa renda está relacionado a economias de tamanho e escala.

Com relação ao desenvolvimento de produtos que atendam a BoP, os gestores relatam que as vendas correspondem entre 60% e 70 % do faturamento bruto, no entanto, entre 30% e 40% correspondem às classes mais altas. É válido salientar que, mesmo sem uma estratégia de desenvolvimento de produtos específico para este nicho de mercado, por situarem-se próximos aos bairros e comunidades mais pobres, a venda de produtos para esta camada da população mostra-se bastante representativa na visão dos gestores. Tal achado vem a

corroborar com a premissa de que os pequenos negócios levam vantagem competitiva pelo fato de situarem-se mais próximos aos mercados emergentes, sendo mais ágeis em identificar as necessidades desta população e adaptar seus processos e escolhas estratégicas de acordo com as condições do mercado (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; WEST II; NOEL, 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

Conforme os gestores, as mudanças incrementais em seus produtos são viáveis para adequar o atendimento às necessidades de consumidores que se encaixam nos níveis de pobreza moderada e relativa. Na pobreza moderada, há acesso a moradia, atendimento as necessidades básicas, sem acesso a saúde e educação enquanto na pobreza relativa, o indivíduo tem acesso a serviços de educação e saúde de baixa qualidade, sua capacidade de ascender socialmente é limitada (SACHS, 2008; CASTILHOS 2007), já para o nível de pobreza extrema, que caracteriza-se por indivíduos sem acesso ao atendimento das necessidades básicas de alimentação e moradia (SACHS, 2008; CASTILHOS 2007), os gestores argumentam que optar por inovação radical, com estratégias de aproximação do consumidor no desenvolvimento de produtos, tem um resultado mais rápido e eficaz, pois neste nicho há uma série de restrições a serem observadas e consideradas no desenvolvimento de produtos.

Na empresa M, a empresária citou que em várias oportunidades, logo que iniciaram a agroindústria e começaram a ofertar seus produtos na feira do produtor, alguns consumidores sugeriam o uso de ingredientes como, por exemplo, a inclusão do açúcar mascavo em substituição ao açúcar branco, ou o uso de amendoim e nozes em bolachas, além da fabricação de pães integrais ou multigrãos. Tal fator foi importante para que pudessem diferenciar suas mercadorias dos demais produtores, pois como estavam iniciando vendiam apenas os produtos tradicionais e a influência do consumidor proporcionou uma melhoria nas suas vendas. Apesar de argumentar sobre estratégias que empregam o consumidor como um apoiador, incentivador e gerador de ideias no desenvolvimento de novos produtos, nenhuma das empresas entrevistadas mostrou-se preparada para estreitar os laços com seus consumidores e motivá-los a ponderar sobre as suas necessidades e expectativas, fortalecendo o contato face a face e a formação de opinião. As empresas A, B, e X, deram um passo para a aproximação com o consumidor na busca de novas ideias e passaram a promover algumas oportunidades de grupos com os consumidores para realizar

uma pesquisa de mercado e apreciar as ideias que visam o desenvolvimento de novos produtos.

Questões de usabilidade, entretanto, não obtiveram um grau de importância considerável, pois produtos do setor alimentício não são complexos para o consumidor final. Os gestores apontaram que seus clientes estão interessados no valor prático e objetivo do produto, havendo descarte de embalagem e rejeitos diretamente após o consumo. Porém quando citaram produtos com maior valor tecnológico agregado, como eletrodomésticos os quais possuem tecnologia embargada, a usabilidade passa a ter um fator de relevância maior na concepção dos empresários, contrário ao setor alimentício. Para Bendul, Rosca e Pivovarova (2017), deve-se atentar para as funcionalidades básicas e a simplicidade dos produtos, de modo que sejam fáceis de utilizar e atendam a necessidade local, utilizando materiais mais baratos e simples de modo a reduzir o custo de produção.

É unânime a percepção de que as empresas entrevistadas compreendem que o mercado consumidor BoP busca por “bons” produtos a preços baixos e este é o principal desafio e a grande dificuldade das empresas que buscam atuar neste segmento. Empresas que tiveram sua base dentro de ambientes de base da pirâmide possuem um conhecimento maior sobre estes consumidores (BLOCKER ET AL. 2013; GEBAUER; REYNOSO, 2013; PEREIRA; BORCHARDT, 2015). Porém, considerando que a literatura divide a base da pirâmide em várias faixas, observa-se que as mesmas não conhecem profundamente o consumidor de classes como extrema pobreza e pobreza relativa. Os respondentes expuseram que não conhecem o consumidor em profundidade suficiente para desenvolver produtos que realmente atendam a sua necessidade e aspiração.

Considerando que as empresas deste estudo são todas de micro e pequeno porte, foi facilmente identificada a importância do investimento em novas tecnologias para o desenvolvimento de produto em busca de novas demandas de mercado regional e principalmente local. Apesar disso, um ponto crítico apresentado pelos gestores é que ainda possuem uma base tecnológica restrita, o que dificulta a inovação tecnológica para os pequenos negócios.

A mudança de cultura e estratégias foi o ponto chave para que as empresas A e N pudessem sair de uma produção manual em uma pequena empresa da periferia e evoluir para uma empresa maior e mais estruturada, com produção semiautomatizada e que mantém linhas de produtos mais baratas para atender ao

nicho de mercado mais restrito economicamente. Nestes casos, foi possível perceber que a medida que as empresas adaptaram-se as mudanças decorrentes das novas posições do negócio, mudando metas organizacionais, tornaram mais claras as suas estratégias e objetivos, incentivando e proporcionando a seus colaboradores o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que permitissem fazer uso dos novos equipamentos e ainda assim garantir a qualidade exigida. Os gestores salientaram também que para conseguir mudanças culturais dentro da organização, foi necessário trabalhar com a quebra de barreiras como o medo e a resistência as mudanças de gestão por parte tanto dos próprios gestores e proprietários como também dos colaboradores.

Os achados relacionados a mudança cultural vão ao encontro de Rajagopal (2009), Sáez-Martínez, Díaz-García e Gonzalvez-Moreno (2016) e Woschke e Haase (2016) e reforça a ideia de que inovações gerenciais a partir de uma tomada de decisão mais sistemática pelos gestores oportunizam contribuições para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a conquista de novos mercados não explorados (WOSCHKE; HAASE, 2016). Assim, saber o que inovar, segue sendo o principal desafio para os gestores.

4.2 CONSTRUCTO CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A dicotomia entre qualidade e preço e os *trade-offs* advindos do atendimento de um aspecto em relação ao outro, foi intensamente relacionado ao **constructo “Configuração Organizacional”**, sendo tal percepção unânime entre os gestores. Conforme Kaplinsky e Keynes (2011); Kaplinsky, Terheggen e Tijaja (2011); Barrientos e Visser (2012); Guarin e Knorringa (2012) e Foster (2014), em mercados de baixa renda a qualidade pode ser um atributo de cliente menos rigoroso em relação ao preço e esse *trade-off* intensifica-se a medida em que a venda de produtos atinge consumidores das classes mais baixas, onde as rendas são restritas. O crescimento econômico mostrado pela faixa do BoP nos últimos anos forçou as empresas a se adaptar para atender esta fatia de mercado, uma vez que neste nicho de mercado competem com produtos estrangeiros e a oferta das grandes empresas. De acordo com Valaei (2017), pequenas e médias empresas devem rever suas estratégias e capacidade de competição para que não fiquem

atrás de multinacionais e indústrias e varejistas estrangeiros que entraram facilmente nos mercados devido à liberalização do comércio.

Para que consigam competir com tais empresas, os pequenos negócios iniciaram o desenvolvimento de pesquisas voltadas a oferecer produtos mais competitivos e que atendessem a real necessidade de seus consumidores. Para que possam realizar pesquisas direcionadas a este campo, é necessário que possuam apoio de fontes externas como centros de pesquisa e também universidades. Tal consideração reforça os achados de Singh et al. (2009), Ritchie e Brindley (2005), Maranto-Vargas e Rangel (2007) que diz que o gasto em P&D nas PME's aumentou consideravelmente nos últimos anos, contribuindo para ações de desenvolvimento em qualidade, cultura organizacional e recursos humanos, os quais evoluem o comportamento empreendedor e a cultura organizacional.

Através da pesquisa foi possível verificar que as empresas C, D, F, G, H, I, N, P, Q, R e T buscam suporte de entidades governamentais de fomento e suporte tecnológico à micro, pequena e médias empresas. Tais gestores apontaram uma intensa participação do SEBRAE e EMATER durante o período inicial da empresa e nos períodos mais consolidados, o apoio das universidades no desenvolvimento de novos produtos. Os mesmos apontam que há uma fragilidade no que tange a divulgação e busca por políticas públicas e incentivos fiscais para empresas que visam o desenvolvimento das comunidades locais e regionais. As pesquisas de Marquis e Raynard (2015) e de Agarwal et al., (2018) mostram que os principais desafios em atender aos mercados de BoP estão relacionados a políticas governamentais de grande instabilidade e processos altamente burocráticos.

Sobre “Clima organizacional” e “Gestão de recursos humanos” os gestores mostraram-se preocupados com a produção em si, prestando pouca atenção à como o ambiente de trabalho está e como ele é organizado. Tal aspecto pode estar relacionado ao fato de que 65% das empresas entrevistadas trabalham com mão de obra familiar e um quadro reduzido de colaboradores, variando de 04 a 09 pessoas. Empresas familiares tendem a possuir um bom ambiente de trabalho, com harmonia entre empregados familiares e não familiares, sendo que os últimos acabam sentindo-se parte da família, o que permite criar melhores relacionamentos e participação (JIMÉNEZ; MARTOS; JIMÉNEZ, 2015; VENTER et al., 2009). Essa relação de proximidade e confiança garante que as empresas familiares gerem melhores resultados financeiro, com uma maior produtividade e um ambiente de

trabalho que proporcione aumento de desempenho (MILLER et al., 2007; D'ALLURA; EREZ, 2009).

Há um gap organizacional perceptível no que tange a uma estrutura organizacional adequada para entender, dialogar e atender adequadamente os consumidores de baixa renda, os quais prezam pelo contato face a face e pelo estabelecimento de relações de interação, troca de ideias e de sentirem-se importantes para a organização. Os gestores reconhecem que apesar de terem ciência que o contato face a face é algo relevante para seus consumidores, muitas vezes não conseguem prezar por este atendimento devido a restrição de mão de obra e também por optar pela distribuição de seus produtos via varejo. Ao melhorar a interface com o consumidor, pode-se alavancar o envolvimento do cliente do processo de desenvolvimento de produtos desde sua fase inicial, o que possibilita identificar facilmente a necessidade do consumidor e ao mesmo tempo proporcionar que a comunidade local se torne produtora/fornecedora de matéria-prima, conforme sugerido por (SEHGAL et al., 2010; RAY; RAY, 2011; BENDUL; ROSCA; PIVOVAROVA, 2017).

Empresas menores mostraram uma maior importância de estar envolvido com as comunidades e autoridades locais, bem como com centros de pesquisas e parceiros devido à necessidade de auxílio externo que empresas pequenas têm no início das suas operações. Tal envolvimento foi destacado na literatura como sendo essencial para empresas de pequeno porte dado que as mesmas possuem recursos limitados para inovação (LISOWSKA; STANISŁAWSKI, 2015).

Com exceção das empresas A, N e O, que alcançaram um desenvolvimento expressivo e possuem uma estrutura organizacional bem definida com responsáveis para cada etapa do processo produtivo, as demais empresas deste estudo declararam não possuir uma estrutura organizacional bem definida. O que pode refletir o fato de serem em sua grande maioria micro empresas, que utilizam mão de obra familiar e onde o gestor é também o responsável pela fabricação do produto. Durante a pesquisa, não foi identificado uma pessoa responsável pela organização e análise do processo produtivo na busca de melhorias que venham a minimizar os desperdícios e os custos de fabricação, com uma visão mais sistêmica e tecnológica para a empresa. Esta evidência caracteriza-se como uma barreira à inovação pois segundo Martins e Terblanche (2003) e Woschke e Haase (2016), as inovações gerenciais através da tomada de decisões dos gestores em PME's são fundamentais

para oportunizar contribuições à capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a inovação organizacional e a conquista de novos mercados, mantendo uma cultura de inovação.

Com relação ao desenvolvimento da comunidade local, a principal dificuldade mencionada pelos gestores refere-se ao fato de que a utilização de mão de obra dos bairros mais pobres em alguns casos provocou uma série de complicações trabalhistas. Tal situação tem ligação com o fato de que empresas familiares podem ter um número restrito de colaboradores, o que força tais gestores a contratar mão de obra sem carteira assinada. Além disso, a empresa H relatou que uma de suas colaboradoras ao acompanhar o processo de fabricação de um determinado tipo de bolacha, copiou a receita, passou a fabricar o produto independentemente e colocou venda própria. Conforme o gestor, estabelecer uma relação de cooperação e fornecimento de emprego e renda para esta camada populacional tem se mostrado um desafio devido à mão de obra pouco qualificada e com restrição cultural. Estes aspectos não foram evidenciados na literatura estudada.

4.3 CONSTRUCTO ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS

Os progressos nas tecnologias de informações, representados, principalmente, pelo uso de redes sociais como forma de marketing online, foram apontados pelos gestores como novas alternativas de marketing. Estes recursos permitem *feedback* acelerado dos clientes, gerando uma facilidade na distribuição de seus produtos de acordo com a demanda. As empresas A, B, C, D, F, G, N, O, R, S e T direcionaram fortemente tais perspectivas para o **constructo “Estratégias de Marketing e Vendas”**. Para os gestores, é possível obter um mercado fiel se for mantida a qualidade do produto ao longo do tempo e para tanto, dispendem esforço para manter tecnologia atualizada e o controle de qualidade de seus produtos. É imprescindível considerar que grande parte do consumidor de base tem sensibilidade a preço devido seu baixo poder aquisitivo (ALUR; SCHOORMANS; 2013).

Para a maioria das empresas de característica familiar, uma estratégia adotada é a fornecimento em feiras ou eventos locais. Estes pontos de venda caracterizam-se por reunir uma quantidade maior de público que desconhece a empresa, mas com potencial captação de novos clientes que não conheceriam a

empresa nos seus pontos tradicionais de vendas ou mesmo que não teriam acesso aos seus produtos devido a limitação da rede de distribuição. Nota-se, entretanto, que é uma estratégia que atrai especialmente empresas oriundas da agricultura familiar, como C, D, H, L, M, Q, R e T. A estratégia de comercialização de produtos para a BoP em pontos e locais próximos a comunidade consumidora exige interação entre produtor e consumidor e é reforçada por THAKUR (2015).

Para a agricultura familiar, fornecer nas feiras locais e regionais mostra-se uma das principais fontes de fornecimento de seus produtos, uma vez que costumam apresentar-se como um ambiente de grande aglomeração de consumidores, que buscam especificamente por produtos com o sabor colonial e caseiro característico destes pequenos negócios. Outro fator é que a circulação de consumidores de diferentes faixas de renda promove um marketing “boca-a-boca”, onde um consumidor tendencia posteriormente a aquisição de outro. O marketing “boca-a-boca” reduz os riscos e barreiras relacionados a compra uma vez que cria confiança junto aos consumidores através da interação, fornecendo demonstração e espaço para questionamentos e aumentando a probabilidade de convencimento para que consumidores BoP comprem produtos e serviços e espalhem um boca-a-boca positivo (BENINGER; ROBSON, 2015).

Com relação ao investimento em marketing, a escolha do público alvo é essencial para determinar a estratégia da empresa. Os públicos considerados como pobreza extrema e parte da pobreza moderada possuem como interesse majoritário o preço do produto. Contudo, há uma parcela de pessoas que se encaixam na chamada pobreza relativa que possui um maior poder de escolha no ato da compra, e, portanto, considera também a apresentação do produto. Dentro destes aspectos, os gestores frisam que a adaptação das suas estratégias para direcionar seu produto para os públicos com pouquíssimo acesso a renda muda consideravelmente em relação às demais e é preciso estabelecer formas de marketing que facilitem a compreensão do consumidor. Nestes casos, os gestores relatam trabalhar com embalagens mais simples, fazendo uso de tipografias e substituindo as escritas por imagens que traduzem a imagem do produto, além disso, trabalham também com a redução das embalagens e embalagens mais compactas, porém que possibilitem manter o valor do produto.

Os gestores ponderam também acerca de uma mudança de comportamento de consumidor, principalmente na questão de oferecer o mesmo produto com

variações de tamanho, volume e, tratando-se de indústria alimentícia, “sabores”. Estes apontam uma tendência no público das camadas menos favorecidas para produtos menores com preços mais atrativos, aumentando o valor agregado por meio de mix de produto. Os gestores das empresas C, H, J, M, P, Q, S, U, V e X, relataram que a diferenciação proporcionada pelas marcas locais ao sabor rural ou produtos artesanais é mais relevante para os clientes mais antigos do que para os mais jovens. Assim, a principal estratégia de marketing das empresas, mesmo que se apresentando de forma desorganizada, consiste em entender o conceito de valor para este nicho de mercado, identificando quais são os fatores que impactam na decisão de compra e no *trade-off* entre preço e qualidade, de modo a fortalecer a sua marca de produto com o objetivo de alavancar as vendas e tornarem-se conhecidas.

Vale salientar que a existência de uma camada de consumidores da BoP com padrão de vida um pouco maior requer que as empresas desenvolvam produtos diferenciados, trabalhando com lotes e embalagens, bem como preços diferenciados e um mix de produtos que promovem a sua estratégia de vendas. Neste sentido, os gestores apontam que para tais consumidores, produtos sortidos dentro de uma embalagem aumentam o valor agregado e propiciam a venda dos produtos em pontos alternativos como mercados de bairro, feiras e pela internet.

Ainda com relação a divulgação dos produtos, os gestores mencionaram não possuírem uma estratégia de marketing específica para atender a BoP. Conforme Sridharan e Viswanathan (2008) e Beninger e Robson (2015), a divulgação de produtos para as classes menos favorecidas deve considerar uma linguagem direta, objetiva e com menos texto e mais imagens, de forma a facilitar o entendimento de um nicho de mercado caracterizado pelo baixo nível educacional e o elevado índice de analfabetismo.

Com relação as lojas de varejo na qual seus produtos são ofertados, os gestores relataram que não há um ambiente de loja ou mercado que leve em conta a expectativa do mercado consumidor, e que tais lojas tem seu ambiente organizado tradicionalmente, mantendo uma certo padrão de acordo com a comunidade na qual esta inserido. Uma vez que os consumidores menos favorecidos buscam constantemente reforçar a sua dignidade e honestidade, Barki e Parente (2010) orientam que o ambiente das lojas de varejo deve proporcionar confiança e fazer com que os consumidores não se sintam vigiados devido a sua condição financeira.

4.4 CONSTRUCTO CADEIA DE SUPRIMENTO, ABASTECIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Em relação ao **constructo “cadeia de suprimentos, abastecimento, sustentabilidade”**, fica evidente que os empreendedores tendem a considerar a pobreza não pelo aspecto de sustentabilidade social ou ambiental, mas sim por ser uma atividade financeiramente lucrativa, conforme já apontado por ROSCA; BENDUL; PIVOVAROVA (2017) e a opinião dos gestores convergem em torno de ações como: redução do consumo de energia, reuso de embalagens, e priorização de mão de obra local; porém, estas práticas visam primeiramente ganho econômico. Apontam ainda que seus recursos atuais são direcionados para os demais aspectos operacionais tais como gestão, produção e marketing.

Não foram observadas concepções ecológicas estruturadas, apenas práticas isoladas de busca pela redução dos impactos ambientais da atividade. Isoladamente, práticas de ecodesign estão presentes nas empresas C e F, que optaram por algum tipo de embalagem que pode ser reutilizável após o consumo do produto. Este dado reforça a ideia das empresas em buscar competitividade por meio do valor agregado em seus produtos e também a redução dos custos operacionais, independente de seu porte.

Os aspectos evidenciados nos casos estudados ainda encontram-se distantes dos expostos por Munõz e Dimov (2015), Pacheco et al. (2010), York e Venkataraman (2010), Smith et al. (2014), Hargreaves et al. (2013), Seyfang e Longhurst (2013), Seyfang e Smith (2007) e Monaghan (2009) que atribuem também aos empreendedores o papel de desenvolvimento de economias sustentáveis ecologicamente e socialmente, através de ações inovadoras e inclusivas no que tange a energia, saúde e alimentação e desenvolvendo processos produtivos e de consumo mais sustentáveis.

Um dos principais pontos de preocupação apontado pelos gestores é a distribuição, devido à falta de recursos para transportes adequados. Conforme os empresários D, E, F, G, I, K, W e X que oferecem produtos derivados de carne ou de leite, há exigência legal de um transporte refrigerado específico, onerando em custos extras. Para tentar sanar tais gastos, as empresas estabelecem relações terceirizadas por contrato com transportadoras, bem como redes de fornecimento e distribuição com empresas locais. Com exceção das três maiores (A, B e O)

empresas (que possuem sua própria distribuição), as empresas menores utilizam um *dealer* local para dispor as mercadorias diretamente nos armazéns de bairro, diminuindo a quantidade de intermediários.

Produtos alimentícios possuem perecimento acelerado, impossibilitando altos estoques, o que torna os padrões de atendimentos e serviços um importante fator para a logística das empresas. Para produtos destinados ao público de classes mais baixas, conforme explicam alguns gestores, não há compra de matéria prima em grandes lotes, pois estes precisam ser classificadas e separadas em lotes menores. Diferente, por exemplo, quando se trata do fornecimento de merenda escolar, que tem é mais simplificado e em grandes quantidades reduzindo os custos.

Dentro deste aspecto, observa-se a atuação de empreendedores locais. Em destaque as empresas C, D, H, L e M, com origens da agricultura familiar, recebem apoio em capacitações de instituições como a EMATER e EMBRAPA. As mesmas empresas participam de programas como o PNAE (Programa Nacional e Alimentos na Escola), o qual fomenta o desenvolvimento de empresas com origens na agricultura familiar e a distribuição dos alimentos em instituições como escolas públicas, filantrópicas e entidades comunitárias. Nesse sentido, as empresas mencionadas atendem pessoas em situações de extrema vulnerabilidade, ou pobreza extrema, onde estão os indivíduos com restrições de alimentação e ausência ou precariedade em suas condições de moradia.

Os gestores tentam fazer uso de matéria prima local como modo de promover o crescimento da região e fortalecer o cooperativismo local. Porém, uma pequena parte dos gestores citou que a única dificuldade é que estes fornecedores locais nem sempre possuem uma capacidade produtiva que atende a sua demanda, e por isso precisam adquirir parte da matéria prima de fornecedores de outros locais.

Vale salientar que as empresas de micro e pequeno porte sofrem com tecnologias muitas vezes ultrapassadas uma vez que não dispõem de recursos financeiros suficientes para manterem-se atualizadas quanto à inovação (PEREIRA; BORCHARDT, 2015).

4.5 SINTETIZAÇÃO DOS ACHADOS DO TRABALHO DE CAMPO

O Quadro 5, apresenta uma síntese geral dos achados de maior importância nas ações em operações da gestão conforme os gestores de cada empresa de acordo com os constructos que guiaram o protocolo de pesquisa.

Quadro 5: Síntese geral do trabalho de campo

Casos	Síntese geral referente às principais ações
Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos não são desenvolvidos para atender especificamente a BoP na maioria das empresas estudadas; • Produtos desenvolvidos e lançados no mercado sem pretensão de atingir a um nicho de mercado específico; • A usabilidade não foi considerada relevante devido as empresas deste estudo desenvolver produtos do gênero alimentício; • Algumas empresas tentam aproximar-se do consumidor de modo a entender suas necessidades e expectativas e desenvolver um produto que contemple todas as características desejadas; • Principal diferencial está no sabor caseiro;
Configuração organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas não possuem uma estrutura de níveis estratégico, tático e operacional definido; • Gestores são também os responsáveis e atuantes na produção; • Não há um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados; • Principais apoios e parcerias ocorrem via SEBRAE e EMATER, sendo que algumas empresas fornecem produtos para o programa governamental PNAE (fornecendo alimentos para as escolas e creches); • Gestores relatam dificuldades em fornecer emprego adquirindo mão de obra locais para as suas atividades, por dois motivos principais: falta de qualificação e sigilo de informações/receitas; • Pouca atenção para o ambiente de trabalho e o engajamento, visto que se trata de uma empresa de cunho familiar;
estratégias de marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi verificada uma estratégia de marketing específica para atender a BoP; • Foi possível identificar alguns gestores que trabalharam com a redução da embalagem de modo a garantir o preço do produto; • Verificou-se também que as 2 empresas que tem como foco fornecer para a BoP desenvolveram embalagens com tipografia diferenciada, fazendo uso de menos texto e mais imagens, de modo a chamar a atenção do consumidor; • Na maioria dos casos, a venda ocorre de porta a porta, pelo próprio empresário ou por revendedores; • Fornecem principalmente nas feiras e mercadinhos, sendo que alguns conseguiram expandir seu negócio atendendo também a pequenas redes de supermercado tradicional local.
abastecimento sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi possível verificar ações desenvolvidas com cunho ambiental. Todas as alterações relacionadas a redução de consumo de energia, água e substituição de matéria prima teve como principal objetivo a redução de custos operacionais e de produção; • Gestores sinalizaram uma dificuldade no transporte das mercadorias, principalmente para as empresas que trabalham com laticínios; • A maioria das empresas opta por adquirir sua matéria prima de fornecedores locais de modo a desenvolver também a comunidade na qual está inserida.

Fonte: Elaborador pela autora.

O quadro 5 apresentou um resumo simplificado dos achados do trabalho de campo. Tais informações, com um maior aprofundamento e em contraposição com os achados literários embasaram a elaboração das diretrizes para a definição de estratégias de inovação organizacional que são o principal objetivo deste estudo.

5 DIRETRIZES PARA ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com base nas análises de dados do estudo de campo, foi elaborado um quadro de diretrizes que sustentam a fragilidade evidenciada pelos gestores no quesito atendimento a mercado de BoP.

Considerando que a BoP contempla nichos de consumidores que diferenciam-se por sua faixa de renda e nível de pobreza, elaborou-se o quadro 6 que facilita o entendimento destes diferentes níveis de pobreza. O foco é que o leitor possa facilmente identificar para que nicho as ações estão sendo propostas.

Quadro 6: Níveis de Pobreza conforme literatura e gestores

NÍVEL DE POBREZA	SÍNTESE DA CONCEITUAÇÃO TEÓRICA	VISÃO DOS GESTORES
(i)Pobreza relativa/ elite dos pobres	Quando a renda é inferior à média nacional, o indivíduo tem acesso a serviços de educação e saúde de baixa qualidade, sua capacidade de ascender socialmente é limitada, uma vez que pode ser formada por micro empresários locais (SACHS, 2008; CASTILHOS 2007).	Nível constituído por indivíduos da classe média baixa. Conforme gestores estão presentes os indivíduos que ainda podem consumir com restrições financeiras produtos ofertados nos mercados tradicionais.
(ii)Pobreza moderada /pobre	Aqueles com acesso a moradia, onde as necessidades básicas são atendidas, mas não outras, tais como educação e saúde. Dispõem de alimentação “de pobre”, mas farta; qualquer instabilidade, como doença, morte na família, ou desemprego, pode precipitar o indivíduo na extrema pobreza (SACHS, 2008; CASTILHOS 2007).	Nível constituído por indivíduos que em sua maioria adquirem seus produtos em mercadinhos de bairro, lojas varejistas como Rede Real. Em sua maioria não tem condições de adquirir produtos de marcas tradicionais e renomadas.
(iii)Extrema pobreza/ pobres-pobres	As necessidades básicas de alimentação e moradia não conseguem ser atendidas, com restrições de alimentação e ausência ou precariedade em suas condições de moradia; (SACHS, 2008; CASTILHOS 2007).	Nível constituído por indivíduos que não possuem condições de acesso aos pontos de venda e vivem em condições de extrema vulnerabilidade econômica e social. Tais indivíduos sofrem de restrição alimentar, educacional e de moradia sem saneamento básico.

Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo das diretrizes propostas no quadro 6 é nortear empresas de micro e pequeno porte que queiram atuar nos mercados de BoP, seja em populações de níveis de pobreza extrema, moderada ou relativa. O conjunto de diretrizes propostas no quadro 7 permite a identificação das necessidades deste mercado e direciona o desenvolvimento de estratégias dos pequenos negócios para que atuem na BoP de modo a se tornar mais competitivos e eficazes.

Quadro 7: Ações para estratégias de inovação organizacional

CONSTRUCTO	O QUE?	POR QUÊ?	BARREIRAS	OPORTUNIDADES
<p>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO</p>	<p>a) Mapear e identificar as necessidades do consumidor BoP, bem como os níveis de vulnerabilidade econômica e social da região de abrangência;</p> <p>b) Avaliar a adequação do mix de produtos atual da empresa com as necessidades identificadas para o público BoP;</p> <p>c) Readequar/modificar os produtos potenciais do mix atual da empresa para atender ao nível de vulnerabilidade do consumidor ou desenvolver novos produtos;</p>	<p>a) Considerando que a BoP contempla consumidores com diferentes níveis de pobreza, é indispensável entender qual a expectativa e quais os fatores definem a compra de um determinado produto (preço, qualidade, local de compra);</p> <p>b) Considerando que há um mix de produtos já definidos na organização, aqueles com potencial para adequação tornam-se menos onerosos e são mais rápidos de serem lançados no mercado.</p> <p>c) Atender a um cliente específico que demanda por um preço, uma qualidade e um ponto de venda diferenciado ou específico. As adequações podem estar relacionadas ao tamanho da embalagem, ao desenvolvimento de um novo ponto de venda/distribuição, a redução do tamanho do produto, entre outros.</p>	<p>A existência de diferentes níveis de pobreza demanda de necessidades de produto específicas, considerando que a BoP caracteriza-se por um índice de vulnerabilidade econômico e social elevado, bem como um alto índice de desnutrição. Assim, deve existir um mix de produtos que se diferenciam em valor agregado, preço e ponto de venda para que atendam a necessidade de cada nível de exigência em um mesmo nicho de mercado. Tal condição remete a necessidade de pesquisa e desenvolvimento, em parceria com instituições visando substituir insumos padrão, por outros com maior capacidade nutritiva e com custo de aquisição inferior.</p>	<p>Além da abertura de novos mercados e o aumento da lucratividade, organizações que atuam na BoP alcançam uma maior visibilidade. Tal fator esta relacionado ao intuito de desenvolver um trabalho social que busque reduzir o nível de pobreza e possibilite acesso a produtos considerados tradicionais. Essa visibilidade promove a arrecadação de recursos públicos, bem como verbas e parcerias que garantam investimentos em pesquisa e desenvolvimento ou mesmo incentivos fiscais. Com tais recursos, o ambiente de BoP torna-se realmente rentável para as organizações, não pela lucratividade de seus produtos, mas sim pelos incentivos para que sigam desenvolvendo este nicho e contribuindo para o desenvolvimento social da região, o qual também é foco de atuação das instituições governamentais.</p>

CONSTRUCTO	O QUE?	POR QUÊ?	BARREIRAS	ALAVANCADORES
Configuração Organizacional	<p>a) Organizar a estrutura da empresa de forma que possa atuar em níveis estratégico, tático e operacional.</p> <p>b) Estabelecer parceria com centros de pesquisa e instituições de ensino;</p> <p>c) Buscar apoio governamental;</p> <p>d) Estabelecer redes de cooperação entre produtores locais;</p> <p>e) Utilização de recursos e mão de obra local;</p>	<p>a) Para que seja possível definir claramente os objetivos de longo prazo, observar as metas de médio prazo em cada área da organização e atuar nos planos de ação, analisando a operação de forma individual para atender as metas gerais.</p> <p>b) Busca pela intensificação e robustez no processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos, de modo a aumentar sua capacidade de desenvolvimento e criação.</p> <p>c) Considerando que para atuar na BoP as empresas precisam investir em desenvolvimento ou adaptação de produtos visando reduzir seus custos e fornecer produtos fracionados, é preciso que exista um incentivo fiscal ou um programa governamental que garanta a aquisição de tais produtos e que viabilize tal atividade.</p> <p>d) Proporcionar o desenvolvimento e o crescimento de produtores locais através da aquisição de seus produtos.</p> <p>e) Além de que a aquisição de recursos e mão de obra local é mais viável financeiramente, é também uma forma de promover econômica e socialmente as comunidades locais gerando emprego e renda.</p>	<p>Pequenos negócios enfrentam uma dificuldade de acesso a recursos e programas governamentais que objetivam o desenvolvimento social dos menos favorecidos. Tal situação pode estar relacionada ao fato de que não há uma estrutura organizacional bem definida neste tipo de organizações. Além disso, no que tange ao uso de mão de obra local, é que há uma limitação de conhecimento e capacitação das pessoas, a qual levou inúmeras empresas a enfrentarem problemas de caráter trabalhista e também perda de sigilo de informações relacionadas ao desenvolvimento de produtos.</p>	<p>O fato de as empresas buscarem o desenvolvimento e a expansão de suas atividades faz com que procurem por novas tecnologias, as quais promovem uma mudança cultural na organização. Junto com esta mudança cultural vem uma otimização de processos produtivos e organizacionais. Além disso, a busca por uma atuação que tenha como objetivo um caráter de responsabilidade social vem a promover a oferta de emprego e renda nas comunidades locais.</p>

CONSTRUCTO	O QUE?	POR QUE?	BARREIRAS	ALAVANCADORES
Marketing Vendas	<p>a) Identificar os pontos de venda de fácil acesso aos consumidores BoP;</p> <p>b) Definição de linguagem acessível para divulgação de produtos para consumidores BoP;</p> <p>c) Definir a forma de contato com o cliente e o ambiente da loja;</p>	<p>a) Pois há uma diferença entre a venda para consumidores de classe média ou alta e consumidores de BoP que possuem dificuldade de acesso aos mercados tradicionais. Dependendo do nível de pobreza estes pontos de venda podem ser as feiras, os mercados de bairro, lojas varejistas ou mesmo a venda porta-a-porta. Estes são os chamados pontos alternativos, os quais caracterizam-se por produtos mais baratos e uma diversidade de produtos ofertados.</p> <p>b) Os consumidores da BoP caracterizam-se por baixa escolaridade e o uso de uma linguagem direta, objetiva e com menos texto é o principal ponto para ser assertivo na divulgação dos produtos da empresa.</p> <p>c) Por se tratar de um consumidor com limitação financeira, é necessário estabelecer uma relação de confiança entre o vendedor e o cliente, na qual o consumidor sente-se a vontade para olhar o produto, compará-lo e definir pela aquisição ou não. Neste sentido, é preciso que o consumidor não se sinta vigiado e não seja tratado como um possível “ladrão” devido sua restrita condição financeira.</p>	<p>A BoP é caracterizada por um grupo de consumidores com baixa escolaridade, sendo a maioria analfabetos, com limitação cultural, social e econômica. Assim, há uma dificuldade quanto ao entendimento da proposta de divulgação e também de acesso aos pontos de venda. Por este motivo, as empresas precisam demandar de um estudo cauteloso para garantir que a estratégia de divulgação e oferta seja objetiva, clara e de fácil compreensão, evitando textos longos e pouco específicos.</p>	<p>Criar produtos e processos voltados especialmente para atender às necessidades desse grupo de consumidores, por meio de soluções inovadoras e criativas, a preços acessíveis, usando novos canais de comunicação. Com relação ao consumidor de extrema pobreza, as estratégias de marketing e vendas ainda são pouco utilizadas devido a grande dificuldade de acesso e limitações desta população. Assim, para tais casos sugere-se o marketing e a venda “<i>in loco</i>” (porta-a-porta).</p>

CONSTRUCTO	O QUE?	POR QUE?	BARREIRAS	ALAVANCADORES
Cadeia de Suprimento, Abastecimento e Sustentabilidade.	<p>a) Priorização de consumo de recursos, insumos e uso da mão de obra local.</p> <p>b) Definir forma de distribuição do produto</p> <p>c) Desenvolver produtos utilizando práticas ambientalmente corretas (ecodesign)</p>	<p>a) Para adquirir insumos a um preço mais acessível e fornecer os produtos em mais pontos de venda, bem como estabelecer uma relação de parceria e desenvolvimento de emprego e renda no mercado local.</p> <p>b) As distribuições de produto para a BoP devem considerar o nível de pobreza da população, uma vez que tem impacto no seu acesso aos pontos de venda. Assim, para um consumidor de pobreza relativa ou moderada, a distribuição em lojas de varejo ou pontos tradicionais de venda atende a necessidade do consumidor, podendo a distribuição ser realizada por um terceiro. Já para os consumidores de pobreza extrema, é preciso um fornecedor que estabeleça contato face a face, levando o produto até sua casa e que verifique a adequação do mesmo a sua necessidade.</p> <p>c) Numa população BoP os conhecimentos e cuidados com a questão ambiental são restritos e a situação é ainda mais vulnerável conforme o nível de pobreza destes.</p>	<p>A cultura do gestor e empresário é um dos fatores limitantes para o desenvolvimento sustentável do negócio. Grande parte das ações que objetivam atender a questões ambientais são baseadas em legislações e não estão relacionadas as estratégias da empresa. Com relação ao desenvolvimento sustentável ambiental e social há uma fragilidade no que se refere a divulgação e fomento dos incentivos fiscais e políticas públicas que incentivam o desenvolvimento da economia local e o alívio da pobreza.</p>	<p>Promover o alívio da pobreza por meio da oferta de emprego e renda aos produtores e a comunidade local. Obter recursos governamentais e incentivos fiscais oriundos de políticas públicas que promovam o desenvolvimento social e econômico das classes menos favorecidas. Tornar a venda e distribuição para a base da pirâmide um nicho de mercado economicamente viável pela venda em massa dos produtos e pela otimização de processos necessários para a redução dos custos de produção da empresa.</p>

(continua...)

	d) Readequar os processos produtivos	d) Para que o fornecimento para a BoP seja rentável, a organização precisa otimizar seus processos e eliminar seus desperdícios. A aplicação de práticas ambientalmente corretas em todo o processo produtivo visa identificar e reduzir custos excessivos e impactos ambientais, fazendo uso de insumos e materiais produtivos menos onerosos e que garantem a mesma qualidade do produto.		
--	--------------------------------------	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

As diretrizes propostas têm como desígnio direcionar as estratégias dos pequenos negócios para que possam atuar em ambientes de restrição financeira e cultural, onde há a necessidade de compreender as necessidades e expectativas dos consumidores de modo a desenvolver produtos que possam atender a tais exigências com um preço competitivo e acessível. Também, é necessário salientar que as inovações organizacionais mostraram-se fundamentais para obter lucratividade e competitividade. Segundo os gestores a principal dificuldade está relacionada ao fato de que suas tecnologias tornam-se obsoletas, pois não demandam de recursos suficientes para investir neste tipo de inovação. Tal fato converge com os achados de Pereira e Borchardt (2015) quando relatam a limitação de recursos dos pequenos negócios.

Diretrizes de caráter organizacional permitem a empresa preparar-se para atender uma nova cultura, restrita em informações e conhecimento, com dificuldades relacionadas não apenas a recursos financeiros, mas também ao analfabetismo e acesso limitado a alimentação, saúde e educação de qualidade. Para tanto é preciso trabalhar para romper a barreira de maior impacto quando se trata de mudanças organizacionais, o medo do incerto, de novas formas de gestão e do próprio novo. As ações elaboradas ao passo que norteiam as ações do gestor tornam menos dolorosas as mudanças e mais assertivas as tomadas de decisão.

A ideia é justamente fornecer aos gestores um passo-a-passo de avaliações a serem realizadas para entender o novo mercado consumidor e com base nisso definir a melhor estratégia de negócios, optando por desenvolver novos produtos ou apenas readaptar o portfólio atual. Além disso, ao fazer uso de tais diretrizes, o gestor poderá identificar a necessidade de adaptações em todos os níveis organizacionais, seja ele estratégico, tático ou operacional, considerando principalmente mudanças que tangem a manufatura e distribuição dos produtos.

Também, uma nova configuração organizacional é indispensável, uma vez que é preciso aproximar o empresário com a comunidade local de modo a criar uma relação de confiança e estabelecer relações de parceria que permitem desenvolver a base da pirâmide apoiando produtores a gerar renda através da venda de insumos que venham a ser utilizados na fabricação de um produto que posteriormente retornará para seu consumo. Neste estágio, inicia-se o real sentido do alívio da pobreza e a verdadeira atuação social do pequeno negócio, proporcionar a geração de renda aos menos favorecidos.

Uma vez estando seu produto desenvolvido e sua organização preparada para estabelecer relações de confiança, parceria e geração de renda com a comunidade local, devem-se iniciar os esforços de marketing. Assim, é necessário definir os canais a serem utilizados bem como a linguagem apropriada para a divulgação eficaz dos produtos em meio a uma população com limitação financeira, educacional e cultural.

Outro aspecto a ser considerado é a cadeia de suprimentos e as ações de sustentabilidade. Deste modo, o gestor precisa pensar na forma como seus produtos vão ser disponibilizados em regiões de pouco acesso e baixa infraestrutura. Considerando que a literatura reforça a importância de estabelecer relações próximas ao consumidor, uma das formas apropriadas é realizar a entrega pela própria empresa ou por pessoas que possam retornar efetivamente a avaliação do consumidor e as suas necessidades e expectativas e também melhorias que visam considerar os aspectos ambientais e sociais do negócio.

Ao considerar tais diretrizes, é almejado que os pequenos negócios consigam adentrar em mercados de base da pirâmide, atuando de forma eficaz, precisa e rentável, reduzindo seus custos de processo e realizando investimentos que sejam eficientes. Contudo, espera-se que seja possível viabilizar a adoção de tais ações em lotes pilotos de modo que se possa avaliar tais diretrizes e a necessidade de adequá-las a realidade do gestor.

É válido salientar que as diretrizes propostas são uma primeira análise das necessidades de atuação evidenciadas ao longo da pesquisa e que as mesmas precisam ser refinadas e avaliadas por meio de uma aplicação prática, uma vez que a literatura não fornece um modelo pronto ou a melhor forma de atuar neste nicho de mercado.

5.1 VALIDAÇÃO DAS AÇÕES

O escopo de realização deste estudo de caso não contempla a aplicação das diretrizes propostas em uma ou mais organizações. Assim para que fosse avaliada a viabilidade de aplicação de tais diretrizes, os resultados foram validados com dois gestores participantes da pesquisa, um profissional extensionista que trabalha em um órgão governamental e também por um pesquisador da linha de inovação. Cabe salientar que os dados foram coletados e transcritos por mais de um pesquisador e

que as informações coletadas por meio do trabalho de campo foram avaliadas através da análise de conteúdo juntamente com o material disponível em publicação acerca do tema. Em conjunto, a análise de conteúdo, a comparação das informações coletadas com os achados literários e a validação dos resultados da pesquisa, objetivam assegurar a conduta ética e a validade dos constructos e dados da pesquisa, melhorando as informações coletadas (CAUCHICK, 2007; SAUNDERS et al., 2009).

Os resultados foram apresentados de forma sucinta aos gestores, ao pesquisador e a extensionista em momentos diferentes e a validação do mesmo ocorreu verbalmente, uma vez que pesquisador e extensionista pediram manter sua idoneidade e também a de suas instituições. Salientou-se aos participantes da validação que o escopo da pesquisa tinha por objetivo viabilizar diretrizes que levassem as empresas a atender consumidores de classes menos favorecidas e também clarear alguns pontos encontrados na literatura.

Conforme pesquisador e gestores que participaram deste estudo, a partir da apresentação dos resultados é possível considerar válidas e com potencial de aplicação as diretrizes propostas no estudo. Para o pesquisador, tais ações resumem os achados literários e complementam a literatura que pede por estudar e entender a inovação em diferentes situações de restrição, nível econômico, cultura e aspectos sociais dos mercados BoP (AGARWAL et al., 2017; BIANCHI, 2015; JACOB; KHANNA; YADAV, 2014; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017), realizar mais estudos sobre inovação organizacional em pequenos negócios (OŠENIEKS; BABAUSKA, 2014; WOSCHKE; HAASE, 2016) e também entender a relação existente entre os pequenos negócios e os consumidores locais no que se refere ao desenvolvimento de produtos, ao estabelecimento de redes de cooperação e a definição de estratégias de marketing, vendas, distribuição e sustentabilidade para tal nicho de mercado (ANGELI; JAISWAL, 2016; FOSTER, 2014; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2017; RAMACHANDRAN; PANT; PANI, 2012; WOSCHKE; HAASE, 2016; PELS; KIDD, 2015; RAMANI; SADREGHAZI; SARKAR; PANSERA, 2017; VALAEI, 2017; BANG; JOSHI; SINGH, 2016; LAFORET, 2013; ESKO; ZEROMSKIS; HSUAN, 2013; LIM; HAN; ITO, 2013; PRAHALAD; DI BENEDETTO; NAKATA, 2012; ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017; THEMAAT et al., 2013; VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012).

Na percepção dos gestores as diretrizes foram consideradas de fácil compreensão e se mostram como um norteador para que a tomada de decisão seja pautada em constructos que interferem nas estratégias da empresa. Segundo os mesmos, o fato de traçar diretrizes que são regidas como um passo a passo para estruturar uma tomada de decisão poderá ser o principal diferencial e o grande ganho das empresas para definir produtos ou até mesmo serviços que venham a atender um nicho de mercado tão específico como o da BoP. Também ressaltam que ao mudar a estrutura organizacional da empresa muitas vezes enfrentam uma série de problemas advindos de uma decisão errônea que leva a alterar ou adaptar processos que não necessariamente estavam impactando no desempenho do negócio. Assim, ao identificar o que realmente se busca e se deve desenvolver dentro do ambiente BoP, será mais fácil e mais confiável decidir quais processos e quais níveis organizacionais deverão ser reorganizados. Os gestores mostraram-se empolgados em aplicar tais ações na busca por melhorar seu negócio.

A extensionista por sua vez, ressaltou que existe uma grande dificuldade quanto a adesão de projetos voltados ao desenvolvimento de comunidades da BoP, a qual está relacionada aos poucos incentivos e comprometimento dos órgãos e autoridades locais. Segundo ela, muitas famílias poderiam entrar dentro desta relação de parceria com os pequenos negócios fornecendo seus insumos ou matéria prima, porém o medo de perder benefícios governamentais como a bolsa família e até mesmo a ameaça de donos de negócios informais acabam fazendo com que prefiram viver as margens da sociedade. Entretanto, a mesma ressalta que em se tratando de pequenos negócios que já possuem uma estrutura definida, tais ações vêm a corroborar e facilitar a tomada de decisão e a elaboração de estratégias específicas ao fornecimento de produtos para tal nicho. A ressalva aqui é quanto ao fomento destas comunidades e o objetivo de promover o alívio da pobreza fornecendo emprego e renda para pessoas das classes mais pobres, pois segundo a extensionista hoje já existem programas que visam auxiliar as famílias de baixa renda a desenvolverem-se de modo a obter uma fonte de renda. Fato é que os mesmos se tornam inviáveis devido a facilidade de obter e manter os programas governamentais de forma fácil, sem esforço e com baixo risco de perder o benefício, como é o caso do bolsa família.

Assim, a efetividade e a viabilidade de um projeto ocorrem por meio da projeção e operação do mesmo com exclusividade para o nicho de mercado ao qual

se quer atender. Já dizia Yunus (1998) sobre a necessidade de uma definição clara de quem são os pobres aos quais se objetiva atingir. Tal fato converge com o estudo de Karnani (2017), segundo o qual as pesquisas BoP brasileiras tendem a causar uma confusão sobre a definição de pobre, sendo as propostas um exagero e uma ideia de fortuna que não passa de uma utopia ou miragem.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Já dizia La Rocca et al. (2016) que o processo de inovação é fundamental para enfrentar as mudanças que ocorrem no mercado com o passar dos anos. Assim, é importante continuar e aprofundar pesquisas que tratam sobre a inovação, seja ela em pequenos negócios ou em grandes empresas (BANU et al., 2016, JOHANSSON et al., 2015, MARILUNGO et al., 2016; KLAAS ET AL., 2010; LESÁKOVÁ 2014; SÁEZ-MARTÍNEZ, DÍAZ-GARCÍA, GONZALEZ-MORENO, 2016; ŠOLTÉS E GAVUROVÁ 2014; WOSCHKE E HAASE 2016). O estudo apresentado contribui para o avanço da pesquisa e do conhecimento na medida em que alia inovação, pequenos negócios e a BoP como forma de promover o desenvolvimento econômico e social da população.

A contribuição teórica deste estudo está baseada no fato de que diversos autores, entre eles, Guesalaga e Marshall (2008), Nakata e Weidner (2012) e Schrader, Freimann e Seuring (2012), relatam a existência de poucos estudos que voltam-se para a base da pirâmide, seu potencial de compra e a sua relação de desenvolvimento para com os pequenos negócios através da inovação e desenvolvimento de estratégias para atender aos consumidores mais pobres. Assim, um quadro teórico foi estruturado com base no processo de inovação organizacional para que pequenos negócios atuem atendendo as necessidades dos consumidores da BoP. O conjunto analisa de forma individual os principais achados e contribuições sobre a BoP, bem como as características deste mercado consumidor, o processo de inovação organizacional em pequenos negócios sendo objeto de pesquisa empresas do ramo alimentício.

O quadro teórico permitiu verificar que obter aceitação do cliente em seus produtos e serviços e também a acessibilidade econômica são dois dos principais desafios para empresas que desejam atuar em mercado de BoP (GOBLLE, 2017; OŠENIEKS; BABAUSKA, 2014; RADAS et al., 2014). Deste modo, visando atender a

um mercado com inúmeras restrições e necessidades de consumo específicas o processo de inovação entra como fator chave para a garantia de produtividade, lucratividade e competitividade (DÍAZ-GACRCÍA; GONZALVEZ-MORENO, 2016, WOSCHKE; HAASE, 2016). Apesar de tais achados evidenciando as dificuldades dos pequenos negócios em atuar na base da pirâmide, ainda são poucos os estudos que buscam viabilizar tal nicho de mercado, propondo métodos, ações ou diretrizes que facilitem a tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias eficazes por parte dos gestores.

Com relação ao processo de inovação organizacional, foi possível desenvolver um conjunto de diretrizes que viabilizem o processo decisório do gestor de um pequeno negócio no processo de inovação no mercado de BoP. As diretrizes baseiam-se em uma aproximação do atual sistema produtivo e gerencial do negócio com a necessidade do consumidor deste nicho, o qual consiste em um mercado complexo e de difícil acesso (THEMAAT et al., 2013).

Ao contrário dos achados da maioria da literatura, os critérios de inovação na gestão e desenvolvimento de produtos tendem a mudar conforme níveis de pobreza. Em uma visão geral, os pontos de discussão da literatura BoP são generalizados, as conclusões são regidas em torno do conceito como um todo, e não a partir de classificações. Não há nenhuma discussão na literatura da BoP sobre como escolher um nível incomum de renda para definir os pobres (KARNANI, 2016). Cabe ressaltar aqui que, definir baixa renda não depende apenas da determinação de quantos dólares ou reais as pessoas ganham por dia, mês ou ano, mas também o estilo de vida que levam (NAKATA, 2012; CEV-FGV, 2016). Tal conceito complementa os pressupostos de PRAHALAD e HAMMOND (2002), PRAHALAD e HART (2002), PRAHALAD (2006) e outros autores como SCHRADER, FREIMANN e SEURING (2012). Nesse sentido, todas as empresas selecionadas para a pesquisa atuam no segmento BoP e operam entre os níveis de pobreza relativa, moderada e extrema pobreza. Gestores apontam também que as dificuldades surgem de acordo com a vulnerabilidade financeira dos consumidores estando atrelada a maior necessidade de adaptações nas ações de gestão, adaptação de produtos e processos e principalmente na cultura das pessoas.

Corroborando com a literatura, considerando a percepção dos gestores e atrelando tais dados aos níveis de pobreza existentes na BoP, é possível considerar que as empresas que pretendem direcionar esforços para ações que tangem a

extrema pobreza, necessitam primeiramente do apoio da governança local e centros de pesquisas; estas variáveis são consideradas críticas no processo de desenvolvimento de novos produtos, pois vai além de meras adaptações e, rege principalmente pela mudança na cultura da empresa. Karnani (2016) aponta que a literatura tende a definir a linha de pobreza muito alta, talvez em equivocada tentativa de aumentar a estimativa do tamanho do mercado da BoP em atrair as empresas e, ainda, muitas vezes confunde a classe média emergente como os pobres.

O processo de aprendizagem está envolto em uma estrutura que contempla primeiramente entender os mercados emergentes, quem são os consumidores e quais as suas necessidades (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2013; BACK, PARBOTEEAH; NAM, 2014; RAY; RAY, 2011; NOGAMI; PACAGNAN, 2011); entender o processo de inovação organizacional e o desenvolvimento de estratégias aplicáveis a pequenos negócios na base da pirâmide (SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012).

Por fim, a pesquisa é interdisciplinar considerando que o tema proposto enquadra-se em diversas áreas características da engenharia de produção – gestão estratégica e organizacional de operações, desenvolvimento de produto e pesquisa operacional para apoio a tomada de decisão (ABEPRO, 2017). Tal interdisciplinaridade permite avançar em requisitos e atributos que facilitem identificar condições de oferta e demanda, necessidades de inovação organizacional e desenvolvimento de produto através de requisitos e atributos obtidos com o aprofundamento teórico e o estudo de caso realizado com gestores dos pequenos negócios.

5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As contribuições gerenciais advindas do modelo de diretrizes desenvolvidas vêm a corroborar com a literatura de Schrader, Freimann e Seuring (2012) e Nakata e Weidner (2012) os quais citam a necessidade de rever as estratégias operacionais que visam atender aos mercados emergentes.

Deste modo, as contribuições gerenciais deste estudo estão relacionadas à possibilidade de adaptar o conjunto de diretrizes propostas para pequenos negócios que atuem em setores diferentes do alimentício, uma vez que o objetivo de tal

estudo é dar condições para que os gestores possam avaliar e definir a melhor estratégia de atuação para mercados de base da pirâmide considerando a sua estrutura organizacional e seu porte. Para os gestores, as diretrizes propostas permitem avaliar de forma fácil, detalhada e robusta as ações de inovação necessárias para que a empresa adapte seus processos para conceber produtos que atendam as necessidades de consumidores baixa renda.

A elaboração deste conjunto de diretrizes contribui gerencialmente ao alertar os gestores quanto a necessidade de considerar que a base da pirâmide é composta por diferentes níveis de vulnerabilidade econômica e que tais variações implicam a necessidade de estratégias específicas para cada nível de consumidor, garantindo a lucratividade em mercados de restrição financeira.

A garantia de confiabilidade nas diretrizes elaboradas está relacionada ao número de empresas entrevistadas para este estudo, vindo a intensificar e tornar mais robustos os dados até então apresentados pela literatura onde a maioria deles tratava de estudo de caso único ou em empresas de diferentes setores. Assim, os dados fornecidos para os gestores possuem uma maior robustez e confiabilidade uma vez que assume apenas um setor específico, mas com análise de múltiplos casos.

Assim, as inovações mostram-se oportunas e essenciais para a melhoria do potencial competitivo dos pequenos negócios apesar das dificuldades e da falta de recursos. Partindo de adaptações nos processos de gestão e desenvolvimento de novos produtos, há, de fato, uma grande oportunidade para servir aos consumidores da BoP (BENINGER; ROBSON, 2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Considerando que este estudo teve como norteadora a seguinte questão de pesquisa “Como os pequenos negócios podem desenvolver estratégias efetivas de inovação organizacional para atender mercados BoP?”, podemos considerar que a mesma foi respondida a medida em que os objetivos foram atendidos. O primeiro objetivo que consistia na elaboração do *framework* teórico na qual a literatura sobre inovação organizacional, pequenos negócios e o mercado de BoP foi revisada de modo a obter embasamento que guiasse a definição do protocolo de pesquisa e o trabalho de campo efetivo, pode ser observado no capítulo 2. O segundo objetivo que consistia em analisar a estrutura e o processo de inovação organizacional dos pequenos negócios foi possível em virtude da coleta de dados realizado no campo e de sua contraposição com os dados disponíveis no *framework* teórico, sendo os dados da análise disponibilizados no capítulo 4. Identificar barreiras e alavancadores do processo de inovação em pequenos negócios que produzem e fornecem para os mercados emergentes consistia no terceiro objetivo deste trabalho. Tais barreiras e alavancadores foram disponibilizados no quadro 7 do capítulo 5, e os mesmos vem a complementar as diretrizes propostas no mesmo quadro e que atendem ao objetivo geral do estudo que consistia em propor diretrizes para a elaboração de estratégias de inovação organizacional para pequenos negócios atenderem o mercado BoP do Rio Grande do Sul.

A entrega do conjunto de diretrizes para a inovação organizacional em pequenos negócios que visam atuar em mercados de base da pirâmide atende ao objetivo geral deste estudo. Entretanto, é válido salientar que algumas limitações interferiram no andamento da pesquisa, podendo ser consideradas como aspectos de fragilidade deste. Primeiramente, o estudo está limitado a um setor em específico, sendo ele o alimentício, uma vez que foi verificada uma dificuldade de acesso a empresas de outros segmentos.

Com relação aos achados da literatura, poucos são os estudos que analisam os pequenos negócios como fornecedores de produtos que atendam especificamente ao consumidor de BoP e todos eles baseiam-se nos trabalhos seminais de PRAHALAD e HAMMOND (2002), PRAHALAD e HART (2002) e PRAHALAD (2006). Também, não foi encontrado na revisão de literatura um modelo

de diretrizes ou estratégias prontas para o uso de gestores de empresas que desejam atuar neste nicho de mercado. A contribuição literária que mais se aproxima ao objetivo deste estudo é o trabalho de Schrader, Freimann e Seuring (2012) que estudou sete multinacionais de diferentes segmentos para descrever ações para atuar em mercados emergentes.

Outra limitação consiste no fato de que para este estudo foram entrevistados e considerados apenas os pontos de vista dos gestores dos pequenos negócios, não sendo objeto de estudo e entrevista os consumidores dos produtos oriundos de tais indústrias. Trata sem profundidade as relações existentes entre gestores e consumidores da BoP, porém permite a generalização dos aspectos relacionados as suas necessidades de consumo reais e a proposição de diretrizes para que pequenos negócios possam atuar de forma lucrativa nos mercados emergentes.

Para pesquisas futuras pode-se considerar aprofundar e avançar no que tange a modelos aplicáveis aos segmentos de mercados da BoP, aprofundando conhecimentos nos constructos que guiaram esta pesquisa: configuração organizacional, desenvolvimento de produto, estratégias de marketing e vendas, cadeia de suprimento, abastecimento e sustentabilidade, considerando as atmosferas interna e externa as organizações, considerando os impactos existentes das relações em mercados de BoP e os processos produtivo, de desenvolvimento de produto e de estrutura organizacional do negócio. Também, considerando que o modelo proposto é passível de refinamento e possui uma estrutura flexível, sugere-se replicar o modelo, aplicando-o em pelo menos uma empresa do setor alimentício de modo a validá-lo e viabilizar o seu uso pelos gestores, bem como considerar sua adequação para empresas de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://https://www.abepro.org.br//>>. Acesso em 29 de fevereiro de 2018.

ACOSTA, B.; ACOSTA, M.; ESPINOZA, B. Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 4, p. 295–304, 2016.

AGARWAL, N. et al. A systematic literature review of constraint-based innovations: State of the art and future perspectives. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 64, n. 1, p. 3–15, 2017.

AGARWAL, N. et al.; Market driving at Bottom of the Pyramid (BoP): An analysis of social enterprises from the healthcare sector. **Journal of Business Research**, v. 86, p.234-244, 2018.

ALUR, S.; SCHOORMANS, J. Retailers and new product acceptance in India's base of pyramid (BoP) markets: Propositions for research. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, p. 89–200, 2013.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; NEWMAN, A. M. B. The poverty problem and the industrialization solution. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 23–37, 2015.

ALWITT, L. F.; DONLEY, T. D. Retail stores in poor urban neighborhoods. **Journal of Consumer Affairs**, v. 31, n. 1, p 139, 1997.

ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83–89, 2007.

ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 182–199, 2015.

ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid. **Organization & Environment**, v. 29, n. 4, p. 1–22, 2016.

ANGOT, J.; PLÉ, L. Serving poor people in rich countries: the bottom-of-the-pyramid business model solution. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 2, p. 3–15, 2015.

ANTÚNEZ-DE-MAYOLO, C. The Role of Innovation at the Bottom of The Pyramid in Latin America: Eight Case Studies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 134–140, 2012.

APAK, S.; ATAY, E. Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 1260–1266, 2014.

ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1904–1914, 2013.

BACK, Y.; PARBOTEEAH, K. p.; NAM, D. Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. **Journal of International Management**, v. 20, n. 4, p. 390–405, 2014.

BANG, V. V; JOSHI, S. L.; SINGH, M. C. Marketing strategy in emerging markets : a conceptual framework. **Journal of Strategic Marketing**, v. 24, n. 2, p. 104-117, 2016.

BANU, G. S. v. et al. Defining Open Innovation Concept using Business Process modeling. **Procedia Technology**, v. 22, p.1020- 1027, 2016.

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

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARKI, E; PARENTE, J. Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. **Greener Management International**, v. 56. n. 56, p. 11–23, 2010.

BARRIENTOS, S.; VISSER, M. South African horticulture: opportunities and challenges for economic and social upgrading in value chains. Capturing the Gains Working Paper, No. 12, University of Manchester, 2012. Disponível em: www.capturingthegains.org.

BENDUL, J.C., ROSCA, E., PIVOVAROVA, D. Sustainable supply chain models for base of the pyramid. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 107-120, 2017.

BENINGER, S.; ROBSON, K. Marketing at the base of the pyramid: Perspectives for practitioners and academics. **Business Horizons**, v. 58, n. 5, p. 509–516, 2015.

BIANCHI, C. Internationalisation of emergingmarket firms: An exploratorystudy of chilean companies. **International Journal of Emerging Markets**, v. 9, n. 1, p. 54–78, 2015.

BLOCKER, C.P. et al. Understanding poverty and promoting poverty alleviation through transformative consumer research. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1195–1202, 2013.

BRUTON, G.D.; KETCHEN, D.J.; IRELAND, R. D. Entrepreneurship as a Solution to Poverty. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 683–689, 2013.

CASTILHOS, R. B. Subindo o Morro: Consumo, Posição Social e Distinção Entre Famílias de Classes Populares. In: **XXXI Encontro da Anpad**, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do EnANPAD**, Rio de Janeiro:ANPAD, p. 1–16, 2007.

CAUCHICK, P. A. M. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216–229, 2007.

CEV-FGV. **Definição de baixa renda**. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/node/64>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CHIKWECHE, T. Marketing at the bottom of pyramid: market attractiveness and strategic requirements. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 7, p. 764–787, 2013.

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, 2010.

D'ALLURA, G.; EREZ, A. (2009), The family as a group: implications for governance and organizational performance in family firms, In: Di Guardo María Chiara, Pinna Roberta, Zaru Dante. Per lo Sviluppo, la Competitività e L'innovazione Del Sistema Economico: Il Contributo degli Studi di Organizzazione Aziendale (pp. 252–276). Milano: Franco Angeli.

DAHAN, N. M. et al. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 326–342, 2010.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423–454, 2012.

DIERCKX, M. A. .; STROEKEN, J. H. . Information Technology and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 60, n. 2, p. 149–166, 1999.

DOBBS, R. et al. Urban world: Cities and the rise of the consuming class. **McKinsey & Company**, p. 1–92, 2012.

EDWARDS, T.; DELBRIDGE, R.; MUNDAY, M. Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1119–1127, 2005.

ESKO, S.; ZEROMSKIS, M.; HSUAN, J. Value chain and innovation at the base of the pyramid. **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 2, n. 2, p. 230–250, 2013.

FOSTER, C. Does quality matter for innovations in low income markets? The case of the Kenyan mobile phone sector. **Technology in Society**, v. 38, p. 119–129, 2014.

FU, X.; PIETROBELLI, C.; SOETE, L. The Role of Foreign Technology and Indigenous Innovation in the Emerging Economies: Technological Change and

Catching-up. **World Development**, v. 39, n. 7, p. 1204–1212, 2011.

GALIA, F.; LEGROS, D. Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. **Research Policy**, v. 33, n. 8, p. 1185–1199, 2004.

GEBAUER, H. et al. When one business model is not enough for a social business. **Strategic Direction**, v. 33, n. 1, p. 10–12, 2017.

GEBAUER, H.; REYNOSO, J. An agenda for service research at the base of the pyramid. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 5, p. 482 – 502, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBBLE, M. M. Innovation at the bottom of the pyramid. **Research-Technology Management**, V.60, n.3, p. 62-67, 2017.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; KAPOOR, A. Emerging role of for-profit social enterprises at the base of the pyramid: the case of Selco. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 97–108, 2017.

GOYAL, S.; SERGI, B.S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 418–440. 2016.

GUARIN, A.; KNORRINGA, P. “New” middle class consumers in rising powers: responsible consumption and labour standards. **Journal Oxford Development Studies**, v. 42, n. 2 , p. 151-171, 2014.

GUESALAGA, R.; MARSHALL, P. Purchasing power at the bottom of the pyramid: differences across geographic regions and income tiers. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 413–418, 2008.

GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.

GUTIÉRREZ, R.; VERNIS, A. Innovations to Serve Low-Income Citizens: When Corporations Leave Their Comfort Zones. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 283–297, 2016.

HALL, J.; MATOS, S. V.; MARTIN, M. J. C. Innovation pathways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. **Technovation**, v. 34, n. 5–6, p. 284–294, 2014.

HALME, M. et al. Sustainability Innovation at the Base of the Pyramid through Multi-Sited Rapid Ethnography. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 2, p. 113–128, 2016.

HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. **Journal of Management**

Studies, v. 49, n. 4, p. 743–784, 2012.

HARGREAVES, T. et al. Grassroots innovations in community energy: the role of intermediaries in niche development. **Global Environmental Change**, v. 23, n. 5, p. 868-880, 2013.

HERLIANA, S. Regional Innovation Cluster for Small and Medium Enterprises (SME): A Triple Helix Concept. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 151–160, 2015.

HLADY-RISPAL, M.; JOUISSON-LAFFITTE, E. Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 594–614, 2014.

HÖLZL, W.; JANGER, J. Distance to the frontier and the perception of innovation barriers across European countries. **Research Policy**, v. 43, p. 707–725, 2014.

HUIZINGH, E. K. R. E. Technovation Open innovation : State of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2–9, 2011.

HUIZINGH, E. K. R. E. Moving the innovation horizon in Asia. **Technovation**, v. 60 - 61, p. 43-44, 2017.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.

IPEA. Produtividade, Financiamento E Trabalho: Aspectos Da Dinâmica Das Micro E Pequenas Empresas (Mpes) No Brasil. **IPEA**, p. 232, 2012.

JACOB, I.; KHANNA, M.; YADAV, N. Beyond Poverty: A Study of Diffusion & Adoption of Feminine Hygiene Products among Low Income Group Women in Mumbai. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 291–298, 2014.

JAGTAP, S. et al. How design process for the Base of the Pyramid differs from that for the Top of the Pyramid. **Design Studies**, v. 35, n. 5, p. 527-558, 2014.

JIMÉNEZ, C. R. M.; MARTOS, M. C. V.; JIMÉNEZ, R. M. Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 2, p. 259–272, 2015.

JOHANNSSON, M. et al. Acta Astronautica Space and Open Innovation : Potential , limitations and conditions of success. **Acta Astronautica**, v. 115, p. 173–184, 2015.

KAPLINSKY, R.; TERHEGGEN, A.; TIJAJA, J. China as a final market: the Gabon Timber and Thai Cassava value chains. **World Development**, v. 39, n. 7, p. 1177-1190, 2011.

KAPLINSKY, R.; KEYNES, M. "Bottom of the pyramid innovation" and pro-poor growth. *Innovation, Knowledge, Development*. **The Open University**, n. 62, 2011.

KARNANI, A. Confusion at the Bottom Of The Pyramid in Brazil. **RIMAR**, v.7, n.1, p. 86-94, 2017.

KHALID, R. U. et al. Putting sustainable supply chain management into base of the pyramid research. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 681–696, 2015.

KHARE, A. Consumer-small retailer relationships in Indian retail. **Facilities**, v. 32 n. 9-10, p.533–553, 2014.

KIBLER, E. et al. Can Social Exclusion Against Older Entrepreneurs Be Managed?. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 51, p. 193–208, 2015.

KLAAS, B. S. et al. The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 4, p. 349–360, 2010.

KNIGHT, G. A. Entrepreneurship and strategy in the international SME. **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 155–171, 2001.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. **Business e Society**, v. 58, n. 3, p. 1–40, 2013.

KOTHARI, T.; KOTABE, M.; MURPHY, P. Rules of the Game for Emerging Market Multinational Companies from China and India. **Journal of International Management**, v. 19, n. 3, p. 276–299, 2013.

KUNREUZHER, H. Why the Poor May Pay More for Food: Theoretical and Empirical Evidence. **Journal of Business**, Vol. 46, n. 3, p. 368, 1973.

LA ROCCA, A. et al. Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 45–57, 2016.

LAFORET, S. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 17, n. 4, p. 380–408, 2011.

LAFORET, S. Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. **Journal of World Business**, v. 48, n. 4, p. 490–502, 2013.

LESÁKOVÁ, Ľ. Evaluating Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 74–81, 2014.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, n. 12, p. 391–404, 2013.

LISOWSKA, R.; STANISŁAWSKI, R. The Cooperation of Small and Medium-sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 1273–1278, 2015.

LODGE, G. C. The Corporate Key Using Big Business to Fight Global Poverty. **Foreign Affairs**, v. 81, n. 4, p. 13–18, 2002.

LUNDVALL, B.-Å. et al. National systems of production, innovation and competence building. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 213–231, 2002.

MAKSIMOV, V.; WANG, S. L.; LUO, Y. Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises. **Journal of World Business**, v. 52, n. 2, p. 244–257, 2017.

MARANTO-VARGAS, D.; RANGEL, R.G.T. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 1, p. 90-99, 2007.

MARILUNGO, E. et al. Open Innovation for ideating and designing new Product Service Systems. **Procedia CIRP**, v. 47, p. 305–310, 2016.

MARQUIS, C.; RAYNARD, M. Institutional strategies in emerging markets. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 291-335, 2015.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.

MASHAHADI, F.; AHMAD, N. H.; MOHAMAD, O. Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs). **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 145–151, 2016.

MAYOLO, C. A. DE. The Role of Innovation at the Bottom of The Pyramid in Latin America: Eight Case Studies. **Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 134–140, 2012.

MAYOLO, C.A.; FERRÉ, M. Analysis of Two Peruvian Corporations: A Framework for Understanding Base of the Pyramid Consumers. **GMI - Grenner Management International**, v 56, p. 93-111, 2010.

MCDOWELL, W. C.; HARRIS, M. L.; GEHO, P. R. Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1904–1908, 2016.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MIGUEL, P.A.C. Metodologia de Pesquisa em engenharia de produção e

gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MILLER, D. et al. Are family firms really superior? **Journal of Corporate Finance**, v. 13, n. 5, p. 829–858, 2007.

MONAGHAN, A. Conceptual niche management of grassroots innovation for sustainability: the case of body disposal practices in the UK. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, n. 8, p. 1026-1043, 2009.

MUÑOZ, P.; DIMOV, D. The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 632-654, 2015.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700–1709, 2012.

MUSTAFA, H. H. The role of ict management to achieve organizational innovation. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 7, n. 4, p. 48–57, 2015.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 63–92, 2014.

NAHI, T. Cocreation at the Base of the Pyramid: Reviewing and Organizing the Diverse Conceptualizations. **Organization & Environment**, v. 29, n. 4, p. 416–437, 2016.

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.

NAKATA, C.; WEIDNER, K. Enhancing new product adoption at the base of the pyramid: A contextualized model. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 21–32, 2012.

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 Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do EnANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1–17, 2011.

OCDE. Oslo Manual. 3. ed. [s.l: s.n.]. v.

O'CONNOR, G. C.; RAVICHANDRAN, T.; ROBESON, D. Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. **Journal of High Technology Management Research**, v. 19, n.1, p. 70-82, 2008.

OŠENIEKS, J.; BABAUSKA, S. The Relevance of Innovation Management as

Prerequisite for Durable Existence of Small and Medium Enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 82–92, 2014.

PACHECO, D.; DEAN, T.; PAYNE, D. Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010.

PARENTE, J. O Varejo de Alimentos para Consumidores de Baixa Renda no Brasil. FGV-EAESP/ GV Pesquisa. São Paulo, Relatório n. 16, 2008.

PELS, J.; KIDD, T. A. Business model innovation. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, v. 9, n. 3, p. 200–218, 2015.

PEREIRA, G.M.; BORCHARDT, M. Innovating in green projects for emerging markets. In: GIANNETTI, B. F.; ALMEIDA, C. M. V. B.; Agostinho, F. (Org.). **Advances in Cleaner Production**, 1ed.: Nova Science Publishers, v. 2, p. 20-33, 2015.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Upper Saddle River, N.Y., Wharton School Publishing, 2006.

PRAHALAD, C. K.; DI BENEDETTO, A.; NAKATA, C. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6–12, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy Business Magazine**, n. 26, p. 273, 2002.

RADAS, S. et al. The effects of public support schemes on small and medium enterprises. **Technovation**, v.38, p.15-30, 2014.

RAJAGOPAL. Branding paradigm for the bottom of the pyramid markets. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 4, p. 58–68, 2009.

RAMACHANDRAN, J.; PANT, A.; PANI, S. K. Building the BoP Producer Ecosystem : The Evolving Engagement of Fabindia with Indian Handloom Artisans. **The Journal of Product Innovation.Management**, v. 29, n. 1, p. 33–51, 2012.

RAMANI, S. V.; SADREGHAZI, S.; DUYSTERS, G. On the diffusion of toilets as bottom of the pyramid innovation: Lessons from sanitation entrepreneurs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 4, p. 676–687, 2012.

RAY, S.; KANTA RAY, P. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, v. 31, n. 5, p. 216–227, 2011.

REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R. Organizational Ambidexterity and the Elusive Quest for Successful Implementation of BoP Ventures. **Organization &**

Environment, v. 29, n. 4, p. 461–485, 2016.

REXHEPI, G.; KURTISHI, S.; BEXHETI, G. Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation–The Drivers of Business Growth? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 532–541, 2013.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Cultural determinants of competitiveness within SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 1, p. 104-119, 2005.

ROCHA A.; SILVA, J. F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

ROCHA, A. R.; ROCHA, Â. DA. Consumidores da base da pirâmide e as restrições ao lazer. **Revista Pensamento Contemporario de Admimnistração**, v. 6, n. 2, p. 1–13, 2012.

ROSCA, E.; ARNOLD, M.; BENDUL, J. C. Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 133–145, 2017.

SACHS, J. The end of poverty: Economic possibilities for our time. **European Journal of Dental Education**, v. 12, n. 1, p. 17–21, 2008.

SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J.; DÍAZ-GARCÍA, C.; GONZALEZ-MORENO, A. Firm technological trajectory as a driver of eco-innovation in young small and medium-sized enterprises. **Journal of Cleaner Production**, v. 138, p. 28–37, 2016.

SÁNCHEZ, C. M.; SCHMID, A. S. Base of the pyramid success: a relational view. **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 2, p. 59–81, 2013.

SARKAR, S.; PANSERA, M. Sustainability-driven innovation at the bottom: Insights from grassroots ecopreneurs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 114, p. 327–338, 2017.

SCHRADER, C.; FREIMANN, J.; SEURING, S. Business Strategy at the Base of the Pyramid. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 281–298, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism**. New York: Harper & Brothers, 1976.

SEBRAE. Expectativas do Mercado. Boletim Estudos e Pesquisas, São Paulo, n. 58, p. 1–4, 2016.

SEBRAE. **Perfil da ME e da EPP**. São Paulo, Brasil, 2017.

SEGARRA-BLASCO, A.; GARCIA-QUEVEDO, J.; TERUEL-CARRIZOSA, M. Barriers to innovation and public policy in Catalonia. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 431–451, 2008.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, 2008.

SEYFANG, G.; LONGHURST, N. Desperately seeking niches: grassroots innovations and niche development in the community currency field. **Global Environmental Change**, v. 23, n. 5, p. 881-891, 2013.

SEYFANG, G.; SMITH, A. Grassroots innovations for sustainable development: towards a new research and policy agenda. **Environmental Politics**, v. 16, n. 4, p. 584-603, 2007.

SILVA, A. L. B. O pequeno varejo: Estratégias de Marketing direcionadas para consumidores de baixa renda. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

SILVA, D. O.; BAGNO, B. R.; SALERNO, M. S.. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

SILVESTRE, B. S.; NETO, R. E S. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a Base of the Pyramid cluster. **Technovation**, v. 34, n. 5, p. 270–283, 2014.

SINGH, R.K. et al. The competitiveness of SMEs in a globalized economy: observations from China and India. **Management Research Review**, v. 33 n. 1, p. 54-65, 2009.

SMITH, A.; FRESSOLI, M.; THOMAS, H. Grassroots innovation movements: challenges and contributions. **Journal of Cleaner Production**, v. 63, p. 114-124, 2014.

ŠOLTÉS, V.; GAVUROVÁ, B. Innovation Policy as the Main Accelerator of Increasing the Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises in Slovakia. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p. 1478–1485, 2014.

SRIDHARAN, S.; VISWANATHAN, M. Marketing in subsistence marketplaces: Consumption and entrepreneurship in a South Indian context. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 455-462, 2008.

SUBRAHMANYAN, S.; GOMEZ-ARIAS, J. T. Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 402–412, 2008.

SZUTOWSKI, D. Market reaction to open innovation announcements. **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, p.142-156, 2017.

THAKUR, R. Community marketing: serving the base of the economic pyramid sustainably. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 4, p.40-47, 2015.

THEMAAT, T. V. L. et al. Designing a Framework to Design a Business Model for the Bottom of the Pyramid" Population South African. **Journal of Industrial Engineering**, v. 24, n. 3, p. 190-204, 2013.

TOHIDI, H.; JABBARI, M. M. Important Factors in Determination of Innovation Type. **Procedia Technology**, v. 1, p. 570–573, 2012.

VALAEI, N. Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS). **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 1, p. 16–41, 2017.

VENTER, E.; FARRINGTON, SH.; BOSHOFF, CH. Selected relational-based factors that impact on the successful functioning of copreneurial businesses: A proposed conceptual model. **Management Dynamics**, v. 18, n. 2, p.2–21, 2009.

VISWANATHAN, M.; SETH, A.; GAU, R.; CHATURVEDI, A. Ingraining Product-Relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation. **Journal of Macromarketing**, v. 29, n. 4, p. 406–425, 2009.

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

WAN, F.; WILLIAMSON, P. J.; YIN, E. Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China. **Technovation**, v. 39–40, p. 94–104, 2015.

WEST II, P. G.; NOEL, T. W. Venture Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 1–22, 2009.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307–1314, 2003.

WOSCHKE, T.; HAASE, H. Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. **Journal of High Technology Management Research**, v. 27, n. 1, p. 53–64, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YORK, J. G.; VENKATARAMAN, S. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 449-463, 2010.

YUNUS, M. Poverty alleviation: Is economics any help? Lessons from the Grameen Bank experience. **Journal of International Affairs**, v.52, n.1, p.47-65, 1998.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Prezado Respondente	
Esta pesquisa faz parte do projeto de dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS. O questionário objetiva entender o processo de inovação em PME's e encontrar pontos de alavancagem para a inovação organizacional visando atender as classes mais baixas da população. A sua participação é muito importante para nós!	
CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	
1	Como a empresa pensa seu modelo de negócio e estratégias? Existe alguma preocupação relacionada a população mais pobre?
2	Qual a preocupação da empresa com relação as questões sociais?
3	Com relação a disponibilidade de recursos, quais são as dificuldades encontradas e como a empresa entende a questão?
4	A empresa possui alguma rede de cooperação/parcerias com empresas ou produtores locais?
5	Como é realizada a gestão e melhoria dos processos da empresa?
6	Você entende a qualidade como um aspecto importante para o fornecimento de produtos para as classes mais pobres da população?
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	
7	Como são analisadas as necessidades e características necessárias ao desenvolvimento de produtos para a população mais pobre?
8	Quais os cuidados no design do produto/embalagem?
9	Algum tipo de inovação realizada para atender a um grupo de consumidores específico? Alteração de produto/novos produtos?
10	Quais são as tecnologias que a empresa tem acesso para o desenvolvimento de produtos?
11	Quanto a capacidade de inovação, como e quando é pensado a criação de valor e a necessidade de usabilidade do produto a ser desenvolvido?
ESTRATÉGIAS DE MARKETING E VENDAS	
12	Como a empresa identifica os principais pontos para a venda do produto?
13	Como fortalecer a marca/reconhecimento do produto no mercado? Como criar valor ao produto?
14	Como a empresa relaciona-se com seus clientes visando identificar suas necessidades e requisitos?
15	Quais são as estratégias de preço, lucro e promoções para a venda de um produto para as pessoas mais pobres?
16	Como identificar possíveis pontos alternativos de venda do produto?
CADEIA DE SUPRIMENTO, ABASTECIMENTO E SUSTENTABILIDADE	
17	Como a empresa desenvolve seus fornecedores? Alguma prioridade para fornecedores e distribuidores locais?
18	De que maneira é realizada a distribuição do produto visando ter uma maior abrangência de mercado?
19	Existe muita concorrência? Quais são os principais concorrentes? Produtores informais interferem na sua rede de atuação?
20	A empresa adapta seus projetos aos costumes e culturas locais visando o bem estar social da população mais pobre?
21	A empresa utiliza alguma prática de produção sustentável/ecodesign? Quais?
22	Como a empresa contribui para o alívio dos problemas sociais e ambientais? Como poderia acentuar sua atuação em mercados pouco explorados como o da classe mais pobre?
23	Como manter sua sustentabilidade econômica atuando em um mercado com concorrentes fortes?