

# Inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista

## *Innovation in services for the bottom of the pyramid in the retail sector*

Gibson Meira Oliveira<sup>1</sup>  
André Gustavo Carvalho Machado<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo objetiva compreender como têm sido empreendidas inovações em serviços no setor varejista para atender aos consumidores da base da pirâmide. As inovações em serviços foram identificadas e classificadas de acordo com duas perspectivas: do setor em que a empresa está inserida e da própria empresa. Foi utilizado o estudo de caso como estratégia metodológica em uma empresa do setor de varejo que opera no nordeste do Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e de observação direta. Os dados foram categorizados e posteriormente analisados. Os resultados demonstraram que a empresa tem realizado inovações de mercado e processos, e, ao longo dos seus 50 anos de existência, realizou inovações de melhorias, incrementais e formalizadoras. Por meio do Mapa de Transiliência, percebeu-se que novas competências foram desenvolvidas, resultando em inovações arquiteturais. Conclui-se que tais inovações podem estar alinhadas à teoria da inovação disruptiva.

**Palavras-chave:** Inovação. Serviços. Base da Pirâmide. Varejo.

### Abstract

*This study is meant to understand service innovation in the retail sector for costumers at the bottom of the pyramid. Innovations in services were identified and classified from the perspectives of the sector where the company operates, as well as the perspective of the company itself. The methodology used was case study in a*

---

<sup>1</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Atualmente professor do Instituto Federal da Paraíba (campus João Pessoa) - Brasil - E-mail: gibson.meira@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Administração (PROPAD/UFPE, 2005), Mestrado em Engenharia de Produção (PPGEP/UFPB, 1997) - Brasil - E-mail: agcmachado@gmail.com

*retail company that operates in the Northeast region of Brazil. Data were collected through semi structured interviews and direct observation. Data were sorted and later analyzed. Results showed that the company has been implementing marketing and process innovations and that, throughout its 50 years of existence, it has achieved innovation improvement, through incremental and formalizing innovations. Using a Transilience Map showed that new competencies were developed, which resulted in architectural innovations. The study concluded that such innovations may be aligned with the disruptive innovation theory.*

**Keywords:** *Innovation. Services. Bottom of the Pyramid. Retail.*

## 1 Introdução

Segundo o IBGE (2010), mais de 80% da população do Brasil está situada nas classes mais baixas da pirâmide social. Considera-se, neste artigo, como Base da Pirâmide (BP), a camada da população cuja renda familiar *per capita* é de até dois salários mínimos, caracterizando-se como um potencial mercado para empresas que objetivam direcionar bens e serviços ao público de baixa renda.

Em virtude da percepção das potenciais oportunidades de lucro geradas pelo mercado da BP, existem empresas explorando novos formatos de produtos (bens ou serviços) que buscam se alinhar às características peculiares dessa camada da população (PRAHALAD, 2012; PRAHALAD; HART, 2002). No que se refere aos serviços e seus impactos sobre a economia nacional, de acordo com os Indicadores de Volumes e Valores Correntes apresentados pelo IBGE (2013), observa-se que são responsáveis por 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB), e esse percentual tem gradativamente crescido ao longo das últimas décadas. Dessa forma, as atividades desempenhadas no setor de serviços são de grande representatividade para a economia, exigindo maior atenção do meio empresarial, em especial no que concerne à inovação.

É preciso, pois, compreender o que as empresas que atuam no mercado de baixa renda têm feito para inovar em serviços a fim de atender a uma fatia da população que é mal assistida pelas ofertas disponíveis no mercado (HART, 2006), em particular no que tange ao

comércio varejista, que, de acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (2015), é o segundo setor que mais emprega no Brasil, perdendo apenas para a Administração Pública.

Apesar das oportunidades, as grandes empresas, incluindo as multinacionais, têm investido apenas em inovações que envolvem melhorias ou modificações nos bens ou serviços já ofertados, adaptando-os para que possam atender ao público de baixa renda, não se configurando como inovações disruptivas. É o que se depreende dos resultados das pesquisas empreendidas por Zilber e Silva (2013), os quais também concluíram que, no mercado brasileiro, as empresas estudadas – Nestlé, Unilever e Johnson & Johnson – não focam em classes mais baixas da estratificação social. Tal fato corrobora as percepções de Christensen (2002) de que empresas já estabelecidas no mercado não buscam realizar disrupções para manterem-se competitivas.

Inovações que envolvem apenas melhorias, por seu turno, podem manter as empresas no mercado; todavia, para atender ao público de baixa renda, é preciso que se comece a pensar em novos formatos de negócios, bens e serviços, exigindo, dessa maneira, um processo de inovação radical em tecnologia e modelos de negócios (PRAHALAD, 2012; PRAHALAD; HART, 2002). Nesse contexto, o problema de pesquisa foi elaborado em forma de pergunta da seguinte forma: como têm sido empreendidas inovações em serviços no setor varejista para atender aos consumidores da base da pirâmide?

O objetivo deste artigo é compreender como têm sido empreendidas inovações em serviços no setor varejista para atender aos consumidores da base da pirâmide. Para esse propósito, uma estratégia metodológica de estudo de caso foi adotada em umas das maiores redes de varejo da Região Nordeste do país, a qual atua no mercado há mais de 50 anos, possui mais de 1.500 empregados e atende, anualmente, a aproximadamente 600.000 clientes.

Considerando que os estudos voltados para a base da pirâmide têm, principalmente, discutido as características das estratégias empresariais e mercadológicas adotadas para atender ao público de

baixa renda, o presente artigo amplia o escopo das discussões, na medida em que põe as inovações no centro das atenções. Além disso, ao se deter nas inovações em serviços, o artigo contribui para identificar e debater as especificidades encontradas no contexto brasileiro para a implementação de conceitos e tipologias desenvolvidos, originalmente, no âmbito de países desenvolvidos.

## **2 Referencial teórico**

O referencial teórico será composto pelos seguintes temas: tipos e categorias de inovação; inovação em serviços; e inovação em serviços para a base da pirâmide.

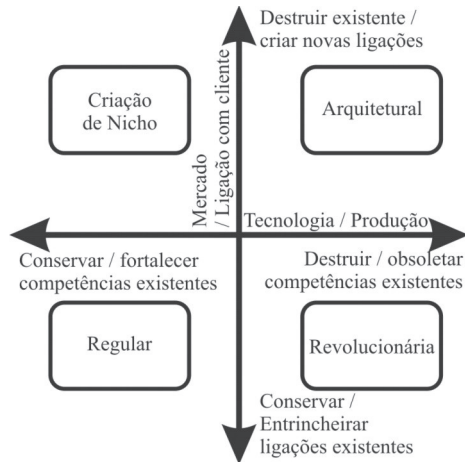
### **2.1 Inovação**

A inovação, quando compreendida como propulsora para o desenvolvimento industrial e o crescimento da produtividade, torna-se possível por meio de uma sequência de ações que envolvem, entre outros elementos, aquisição, transferência e utilização de informações (ABERNATHY; CLARK, 1985). Para algumas empresas, ela pode representar um diferencial em relação a seus concorrentes, diferenciando-as, e tornando-se uma vantagem competitiva (VRAKING, 1990).

Para Abernathy e Clark (1985), a forma como as organizações realizam inovações está relacionada à maneira como elas trabalham as competências estabelecidas e a relação com o mercado, direcionando para diferentes classificações, constituindo dessa forma o Mapa de Transiliência.

O valor e a aplicabilidade destas competências atuam diretamente sobre o mercado, tecnologia e sistemas de produções, os quais podem ser influenciados de diferentes maneiras. O mapa cartesiano proposto pelos autores aponta os efeitos dos impactos a partir de dois eixos, como apresentados na Figura 1:

Figura 1 – Mapa de Transiliência



Fonte: Abernathy e Clark (1985, p. 8).

No quadrante correspondente ao arquitetural (superior direito), são perceptíveis as inovações voltadas para a criação de novos mercados e, conseqüentemente, o alcance de novos clientes. As competências existentes tornam-se obsoletas, surgindo novos métodos e tecnologias de produção.

Na criação de novos nichos (quadrante superior esquerdo), adota-se uma posição mais conservadora das competências existentes, fortalecendo-as e aprimorando-as. As tecnologias e formas de produção são conservadas, no entanto, passam a ser aplicadas em novos mercados.

Já no quadrante inferior esquerdo, referente à inovação regular, adota-se um posicionamento mais estático. Basicamente, não são perceptíveis as mudanças em nenhum dos dois aspectos, tecnológico ou mercadológico, sendo, dessa forma, conservadas e fortalecidas as ligações com os clientes e as competências existentes.

Por fim, no quadrante inferior direito, referente ao tipo revolucionário, as competências sofrem obsolescência, dando espaço

para novas tecnologias e moldes de produção. Entretanto, no que tange ao mercado, são mantidas e fortalecidas as ligações com clientes.

Apesar da classificação proposta por Abernathy e Clark (1985), o grau de inovação permite uma categorização que está mais direcionada ao nível em que ela ocorreu. No entanto, quando se refere mais precisamente ao lugar em que elas são aplicadas, passam a ser definidas diferentes tipologias. Assim, existem outras formas de classificações a partir da visão de autores como Dosi (1988), Gopalakrishnan e Damanpour (1994), Knight (1967) e Schumpeter (1982), segundo os quais a inovação pode se apresentar de diversas maneiras ou tipologias, tais como: produto, processo, estrutura organizacional, pessoas, mercado e administrativa. Algumas delas são mais direcionadas aos clientes, por meio da oferta de novos bens e/ou serviços, ou da modificação e melhorias daqueles que já existem, tratando-se, dessa forma, de um tipo mais perceptível ao consumidor, caracterizando-se como inovações em produtos, diferenciando-se dos serviços.

Sob a perspectiva em serviço, de acordo com OCDE (2005), Tidd, Bressant e Pavitt (2008) e Vargas e Zawislak (2005), entre os diversos aspectos, uma combinação entre produtos, processos e tecnologia pode representar uma entre as muitas fontes de inovação que provocam a evolução do serviço e, por vezes, se unem, tornando-se um caso em particular, havendo a necessidade de um aprofundamento quanto às suas características específicas.

Autores referenciados na inovação em serviços, como De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009), Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), afirmam que as alterações de características e as modificações nos serviços são classificadas em seis diferentes tipos: radical, incremental, de melhoria, *ad hoc*, formalizadora e recombinação.

Na inovação radical, todas as qualidades e competências, sejam elas internas ou dos clientes, assim como as características técnicas, são alteradas, sendo preservadas as características finais, mesmo que sejam alteradas estruturas internas. Diferentemente das incrementais, alguns dos elementos citados são alterados, permitindo disponibilizar

características técnicas e finais ligeiramente diferentes. Outro aspecto é com relação à inovação do tipo formalizadora, em que são ordenadas as características relacionadas ao serviço, tornando-as menos nebulosas, formatando-as e tornando-as mais concretas. As inovações do tipo *ad hoc* são construções do tipo interativas relacionadas a problemas específicos e, assim como as recombinadoras, exploram novas possibilidades de serviços por meio de novas combinações relacionadas às características finais e técnicas. Tais classificações, para De Vries (2006), são passíveis de críticas, a tal ponto que é possível descartar certos modelos de inovações em serviços apresentados, uma vez que, de forma prática, existiriam apenas quatro tipos de inovações em serviços: radical, incremental, *ad hoc* e recombinadora.

Pesquisas recentes (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), contudo, passam a apontar os serviços como definidos pela mobilização de competências e técnicas, sejam elas internas ou externas, na produção das características finais. Dessa forma, a inovação passa a ser percebida pelos esforços na alteração das características de determinados serviços, obtidos pelo resultado de processos naturais ou de aprendizagem. É de acordo com essa perspectiva que há uma redução de seis para cinco tipos de inovação, sendo eles: radical, melhoria, incremental, recombinadora e formalizadora.

## **2.2 Inovação em serviços para a Base da Pirâmide**

A BP representa a parcela da população que sobrevive com uma renda mínima, sendo composta por pessoas de múltiplas culturas, etnias, níveis de alfabetização, capacidades e necessidades (PRAHALAD, 2010,2012). Trata-se, portanto, de um público consumidor que, muitas vezes, acaba pagando um valor mais alto, se comparado à classe média, por produtos de qualidade, o que significa que existe uma real oportunidade para as organizações. Entretanto, é necessário que exista uma economia de escala e um melhor aproveitamento de recursos para que se possam ofertar produtos de boa qualidade a um baixo

preço, ganhando assim margens moderadas de lucro (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Atender à BP não é o mesmo que servir aos mercados melhores ou mais eficientes já existentes. É primeiro necessário desenvolver bens ou serviços que estejam alinhados às necessidades deste público. Para tanto, é necessário criar uma infraestrutura que deve ser vista como um investimento em plantas, processos, produtos e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (PRAHALAD; HART, 2002), dando suporte à inovação tecnológica ou não.

No que compete às tecnologias adotadas que dão suporte à inovação de bens e serviços, estas possuem classificações distintas. As classificadas como “sustentadoras” possuem como características fundamentais a manutenção e a melhoria de performance, alinhadas a habituais desempenhos valorizados pelos clientes, sendo também aceitas como inovações incrementais, ou possivelmente radicais (CHRISTENSEN, 2001; HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

Diferentemente da primeira, as inovações de ruptura apresentam características que estão diretamente alinhadas ao mercado da BP, uma vez que elas geralmente destacam-se devido a sua menor complexidade e preços mais acessíveis, levando ao mercado novos conceitos de valores que se diferenciam daqueles existentes, permitindo, assim, sua comercialização em mercados emergentes ou insignificantes. Tais qualidades acarretam, entretanto, bens e serviços com baixo potencial de retorno se comparados aos mercados sociais superiores, que representam o foco da maioria das empresas (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002).

Pesquisas recentes (CHRISTENSEN, 2012) apontam para a existência de dois diferentes tipos de disrupção: de novo mercado e de baixo mercado. Por meio de aspectos relacionados às dimensões desempenho de produto, cliente e negócio, é possível realizar uma diferenciação entre os dois tipos apresentados e a “sustentadora”. O Quadro 1 apresenta de forma sintética as classificações supracitadas:



### Quadro 1 – Distinção de características entre inovações sustentadoras, disrupção de baixo mercado e de novo mercado

<b>Dimensões</b>	<b>Inovações Sustentadoras</b>	<b>Disrupções de baixo mercado</b>	<b>Disrupções de novo mercado</b>
<b>Desempenho do bem ou serviço</b>	Melhoria de desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes	Produtos suficientemente bons de acordo com métricas tradicionais de desempenho	Desempenho inferior para métricas tradicionais e superiores em novos atributos.
<b>Cientes ou aplicações</b>	Cientes mais atraentes	Cientes saciados	Cientes não atendidos por falta de dinheiro ou habilidades de compra ou uso.
<b>Impacto do modelo de negócio</b>	Aumenta ou mantém lucros explorados	Nova abordagem operacional e/ou financeira, com retornos atraentes e preços mais baixos	Retorno e produção mais baixos, com margens brutas por unidade significativamente baixa.

Fonte: Christensen (2012, p. 149)

Quando observadas as duas classificações, baixo e novo mercado, no Quadro 1, percebe-se que a primeira é constituída de clientes que apontam um menor potencial de lucratividade e anseios, quando comparados com os públicos atendidos por inovações do tipo sustentadoras. Já a disruptiva de novo mercado atinge uma população não consumidora, devido às suas características socioeconômicas, assim, os produtos disruptivos apresentam-se acessíveis à compra e também à utilização, alinhando-se exatamente à realidade do mercado da BP.

Conclui-se que a inovação do tipo disruptiva de novo mercado possui um maior alinhamento ao que é proposto para BP, uma vez que possui similaridades com características propostas por Anderson e Markides (2007) e Prahalad (2012).

## 3 Metodologia

Este artigo utilizou-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa, focando o entendimento da dinâmica presente em um caso único

e contando com evidências de caráter qualitativo. A estratégia de estudo de caso está alinhada a diversas pesquisas publicadas e direcionadas à temática da BP (ANDERSON; MAKIDES, 2007; PRAHALAD, 2006, 2010, 2012; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD; HART, 2002).

Entre os critérios de escolha do caso em estudo, dois se destacaram: as estratégias para atender ao público da BP e a acessibilidade. Trata-se de uma empresa comercial do setor de varejo que possui mais de 40 lojas distribuídas pelo nordeste do país, localizadas nas principais capitais da região e em cidades de menor porte. Em seus pontos comerciais, são ofertados bens dos mais variados tipos e suas operações são direcionadas, principalmente para a população de baixa renda. Respeitando o sigilo solicitado pela empresa, ela será chamada de “Empresa Ômega”.

A coleta de dados se iniciou no mês de outubro de 2014, estendendo-se até o mês de novembro no mesmo ano. Foram utilizadas técnicas de observação diretas, análise documental e entrevistas semiestruturadas. As observações (auxiliadas por meio de um roteiro de entrevista) objetivaram conhecer os aspectos físicos e comportamentais envolvidos nas operações. Os documentos coletados na empresa pouco ou nada contribuíram com os resultados obtidos na pesquisa, uma vez que eles não continham dados considerados relevantes para a temática ou aprofundamento sobre o que estava sendo pesquisado.

As entrevistas foram auxiliadas por um roteiro pré-elaborado, o qual permitiu guiar o processo, sem, contudo, comprometer a flexibilidade, uma vez que o entrevistador precisa, muitas vezes, adequar-se às situações que levam ao surgimento de novas ideias (MERRIAM, 2009). Foram entrevistados, ao todo, quatro gestores e um gerente de loja, totalizando duas horas e quarenta minutos de gravações.

Todas as entrevistas foram gravadas por meio de dois dispositivos, um gravador digital e um aparelho celular, assegurando que não fossem perdidas informações que fossem relevantes para a análise. Posteriormente, as entrevistas foram enviadas a profissionais, os quais foram responsáveis pelas transcrições. Em seguida, os dados foram

analisados seguindo procedimentos contemplados em técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Dessa forma, em um primeiro momento foi realizada a leitura e releitura das transcrições, objetivando uma maior compreensão e interpretação dos dados coletados. Foram comparados os questionamentos realizados e adicionados às impressões obtidas por meio da observação direta e documentos disponibilizados. Depois de concluídas as transcrições das entrevistas, estas foram encaminhadas para os entrevistados, permitindo-lhes avaliar, corrigir ou complementar as informações contidas, assim como expressar sua concordância e consentimento de utilização.

Em seguida, de posse dos comentários dos entrevistados, os dados foram revisados e categorizados. As categorias adotadas disseram respeito às inovações sob a perspectiva do setor; inovações sob a perspectiva da empresa; e tipos de inovação em serviços. Por fim, os dados foram confrontados com a literatura, permitindo alcançar os resultados que seguem.

## **4 Análise e discussão dos resultados**

Na seção que segue, estão apresentadas evidências das análises dos dados no que se refere à identificação e classificação das inovações, utilizando-se duas perspectivas, tanto setorial, quanto sob o ponto de vista da empresa.

### **4.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial**

Sob a perspectiva setorial, a Empresa Ômega foi pioneira no amplo atendimento de varejo ao público nordestino, em especial ao público de baixa renda, sendo responsável pela abertura de um novo mercado na Região Nordeste, caracterizando-se, de acordo com Schumpeter (1982), como uma inovação de mercado.

Além da vasta quantidade de lojas da empresa disponíveis no mercado, existe um direcionamento voltado ao público de baixa

renda, tendo em vista que a prática de preços baixos é comum para o estabelecimento. Ademais, para os clientes de menor poder econômico, que não dispõem de cartão de crédito ou dinheiro suficiente para o pagamento imediato, é disponibilizada a modalidade de crediário.

O crediário se trata de uma linha de crédito disponibilizada à população de baixa renda que pretende adquirir alguns dos bens disponíveis no estabelecimento. O cliente que vai a alguma das lojas da Empresa Ômega realiza seu cadastro junto ao setor responsável, que faz uma análise utilizando as informações disponíveis a seu respeito em bancos de dados comerciais como Serviços de Proteção ao Crédito (SPC) e na empresa Serasa.

Em cidades de menor porte (quantidade de habitantes reduzida), como informado pelo Entrevistado 5, a financiadora é a própria Empresa Ômega, que concede uma linha de crédito com menores taxas de juros e maior facilidade de pagamento. Já nas capitais ou grandes centros urbanos são utilizados os serviços terceirizados, sendo a empresa Losango responsável pela análise e disponibilização do crediário. Assim, depois de realizados os procedimentos, caso aprovado, é disponibilizado um determinado valor em reais para ser gasto, que será reembolsado à empresa por meio do pagamento de parcelas mensais estabelecidas.

A forma como é disponibilizado o crédito ao público de baixa renda e os critérios utilizados para avaliar os clientes alinham-se ao que é proposto por Prahalad e Hart (2002) como uma forma de criar poder de compra e permitir o acesso aos bens de consumo para a população da BP. Isso representa, portanto, uma forma de comércio que se caracteriza como uma inovação para o mercado.

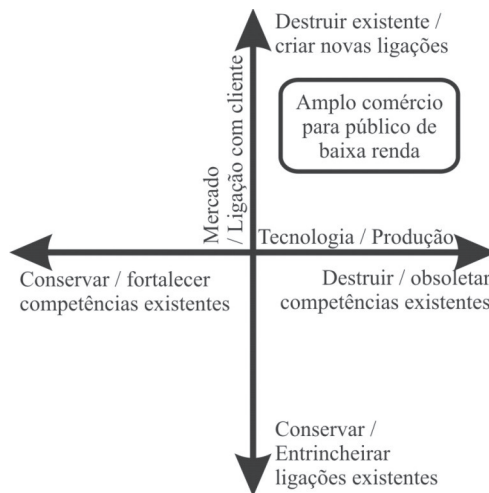
Com relação ao comércio em varejo, historicamente não era comum, em um único estabelecimento, a comercialização de bens dos mais variados tipos e utilidades, tampouco a disponibilidade de crédito para pessoas menos abastadas. Baseando-se no que é proposto por Dosi (1988), OCDE (2005) e Tidd, Bressant e Pavitt (2008), as modificações empreendidas pela Empresa Ômega ocorrem em níveis de processos, pois os formatos operacionais já existentes são modificados

e implementados visando à melhoria nos procedimentos de venda como um todo, podendo também caracterizar-se como uma inovação de processo.

Analisando o serviço de varejo realizado pela empresa e o formato do mesmo, tomando como base a tipologia apresentada por Gallouj e Weinstein (1997), observam-se que novas competências, atributos técnicos e finais foram modificados; entretanto, as características do serviço foram conservadas, ainda que em um novo formato. Nesse sentido, de acordo com os autores supracitados, a inovação pode ser compreendida como radical.

À luz das proposições de Abernathy e Clark (1985) e do Mapa de Transiliência, o qual aborda aspectos relacionados a questões mercadológicas e de competências, pode-se considerar que as inovações são do tipo arquitetural, em que são desenvolvidas novas competências, tornando aquelas já existentes obsoletas, e também são realizadas novas ligações com o mercado e clientes. Dessa forma, a Figura 2 demonstra o posicionamento da empresa no mapa.

**Figura 2** – Posicionamento da Empresa Ômega no Mapa de Transiliência



Fonte: Elaboração própria (2015).

As práticas comerciais adotadas pela empresa na ocasião da sua abertura já apresentavam diferenças em relação àquelas realizadas pelos demais empreendimentos do tipo, os quais se destinavam à comercialização de produtos de determinados segmentos, por exemplo: lojas que só vendiam eletrodomésticos, ou móveis, ou utensílios para casa. A Empresa Ômega trouxe um novo conceito, vendendo todos esses itens em um só lugar.

Ofertar uma maior diversidade fazia com que fossem repensados aspectos que envolvessem não apenas questões físicas, como tamanho da loja e estoque, mas também fatores mercadológicos, tais como público alvo e preço praticado. Dessa forma, a empresa trouxe consigo um novo formato de comércio para o mercado nordestino ou, de acordo com Gopalakrishnan e Damanpour (1994), um novo método, em que tudo seria possível de ser adquirido numa única loja e todos poderiam comprar, nem que fosse por meio do crediário. Assim, novas competências passaram a ser exigidas: novo formato de venda, variedades de fornecedores e melhores políticas de preço.

Os clientes, por sua vez, estavam habituados a buscar determinados produtos em lojas especializadas, uma vez que esta era a característica do comércio adotado, existindo, assim, uma ligação entre lojas específicas para determinados bens e clientes. Como exemplo, normalmente, quando se buscava comprar um eletrodoméstico, era necessário encontrar uma loja cujo foco fosse aquele determinado tipo de produto, repetindo-se o fato para estofados e outros móveis.

Essa nova modalidade de comércio, em que são disponibilizados em um único estabelecimento diversos produtos, dos mais variados setores, fez com que o cliente passasse a buscar as lojas da empresa, na certeza de que encontraria o produto almejado, como informado pelo Entrevistado 2. Logo, em relação ao mercado e ao cliente, foram destruídas as ligações que já existiam com empresas e vendedores concorrentes, passando o consumidor a procurar as lojas da Empresa Ômega, permitindo que novas ligações fossem construídas com o mercado e os clientes.

Assim, pelo fato de desenvolver novas competências que se alinhavam às necessidades e realidades condizentes com a empresa, e pela criação de uma nova ligação com o mercado devido ao conceito de comércio utilizado, a inovação, segundo o Mapa de Transiliência, classifica-se como arquitetural.

Sob outra perspectiva, do alinhamento ao atendimento ao público da Base da Pirâmide, a Empresa Ômega destina-se a atingir este público que, segundo Prahalad (2010, 2012), representa classes sociais menos favorecidas, por apresentarem poder econômico reduzido e, caracteristicamente, de acordo com Christensen (2001), serem menos exigentes. Todavia, esses consumidores, ao buscarem bens ou serviços que atendam às suas necessidades, não abrem mão da qualidade, pois as restrições financeiras não lhes permitem desperdiçar o pouco dinheiro que têm. O foco da empresa no público da BP é corroborado pelo Entrevistado 5:

Desde o primeiro contato que eu tive com a empresa já estava ciente de que a empresa é muito voltada para o público da base da pirâmide, ela sempre teve um público muito popular. A nossa intenção quando entramos era ver o que estava sendo vendido, como estava sendo vendido e se estava realmente atendendo à necessidade do cliente.

Apesar da pouca exigência do cliente da BP, existe uma preocupação da empresa quanto ao atendimento e à satisfação deste, sendo observadas as necessidades como um todo, para que possam ser vendidos produtos que não apenas supram as suas necessidades, mas também se alinhem às suas condições financeiras. Dessa forma, de acordo com o Entrevistado 5, o faturamento mensal da empresa é um dos maiores da região devido à quantidade de vendas realizadas. Assim, apesar da prática de preços baixos tornarem os retornos menores por item comercializado, o volume de vendas realizadas é responsável pelos ganhos significativos.

Além dos lucros obtidos a partir das vendas, a empresa está focada em um público que, durante muito tempo, foi descartado por empresas

que atuam em mercados de classes sociais superiores, de acordo com Christensen, Johnson e Rigby (2002). Atuando nesse mercado inexplorado, a empresa conseguiu se consolidar e ganhar a fidelização do cliente de baixa renda, e, de acordo com o que foi informado pelo Entrevistado 5, a partir do momento em que aquele cliente está satisfeito, ele sempre voltará a comprar nas lojas do grupo.

Assim, diante do que foi discutido em relação à Empresa Ômega, e tomando por base o que foi posto por Christensen (2012) no que tange às inovações, ficou evidente que a empresa representa o tipo disruptiva. As dimensões propostas por Christensen (2012) definem se uma inovação é sustentadora ou disruptiva, de baixo ou novo mercado. Devido ao tipo de serviço prestado, o qual envolve qualidade, preços baixos e facilidade de pagamento, além da procura por uma parcela de clientes menos exigentes e direcionados por aspectos economicamente mais relevantes, a Empresa Ômega classifica-se como disruptiva de baixo mercado.

## **4.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa**

Ao longo de mais de 50 anos de funcionamento, a Empresa Ômega realizou modificações que envolveram não apenas características internas, mas também de caráter tecnológico. Algumas dessas inovações realizadas podem ser percebidas pelo cliente externo, entretanto outras são perceptíveis apenas por aqueles que compõem o quadro funcional da empresa. A classificação destas deu-se por meio da utilização dos critérios propostos por De Vries (2006), Djellal, Gallouj e Miles (2013), Gallouj e Savona (2009), Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998).

A Empresa Ômega possui um caráter familiar, tendo sido, ao longo de grande parte da sua trajetória, administrada pelo seu fundador ou por membros da família, sejam eles esposa, filhos ou netos (atualmente). Durante muito tempo, seu corpo administrativo não foi ocupado por gestores profissionais, fato este que recentemente vem sendo alterado



por meio da contratação de pessoas qualificadas. Apesar desse fato, a empresa sempre se apresentou no mercado como estruturada e consolidada.

No ano de 2010, a empresa iniciou um processo de mudança da composição de sua sede administrativa, tendo como objetivo principal a renovação do sistema de gestão, apesar da inquestionável capacidade do patriarca da empresa e de seus familiares no gerenciamento da mesma. O crescimento contínuo fez com que houvesse a necessidade de profissionalização e de contratação de gestores que proporcionassem outra visão gerencial ao negócio.

O ano de 2010 é considerado um marco da empresa no que se refere a tal processo. Seguindo a sugestão de uma empresa de consultoria, ocorreram contratações de gerentes nos âmbitos administrativo, comercial e de logística, possibilitando dessa forma a construção da área corporativa, como informado pelo Entrevistado 3:

[...] as três primeiras contratações que começaram a envolver e a construir o corporativo, que na visão dessa consultoria também e da diretoria, que precisava criar o corporativo que seria a base da pirâmide pra fazer com que as lojas, os centros de distribuição, enfim, que empresa como o todo funcionasse, foi a contratação do gerente administrativo, de um gerente comercial e de um gerente de logística, e por consequência, também, a implantação dos recursos humanos.

A constituição corporativa proporcionou o surgimento, de fato, dos setores dentro da empresa, possibilitando a modificação dos processos que antes se davam pelo chamado *feeling* ou “tentativa e erro”, como informado pelo Entrevistado 3. Foram criados, inicialmente, quatro setores que compõem a sede administrativa da empresa, sendo eles: administrativo, comercial, logístico e de recursos humanos.

Posteriormente, outros setores foram criados para reforçar o processo que havia iniciado com a contratação dos profissionais supracitados, passando a existir o setor de Tecnologia de Informação (TI), jurídico e contábil.

Todos esses setores tiveram por objetivo desenvolver um processo de profissionalização e formalização da empresa. A partir do momento em que a Empresa Ômega passa de um contexto familiar para profissional, os processos e procedimentos tendem a ficar mais compreensíveis e, conseqüentemente, mais coerentes, representando, desta maneira, o que Gallouj e Savona (2009) e Gallouj e Weinstein (1997) consideraram uma inovação do tipo formalizadora.

O processo de profissionalização da empresa permitiu a realização de modificações que não só beneficiaram o cliente, mas também proporcionaram maior segurança e menores riscos para a empresa em processos como a concessão de crédito para compra. Com a formalização, foi desenvolvida também a central de crédito, a qual passou a ser regida por processos analíticos, em detrimento da informalidade até então vigente, como relatado a seguir:

E antes, como era um jeito muito particular do gerente avaliar as coisas todinhas, ainda não estava profissional nas três centrais, não estava interligado, eu chegava aqui numa filial X, eu deixava ali, podia ficar devendo e ia pra outra filial e conseguia o crédito. Com as mesmas informações, porque não se tinha integração. Hoje não, isso tem. Então isso aí tem diminuído também muito, a concessão às vezes de crédito. (Entrevistado 3)

[...] Porque antigamente quem avaliava o crédito era o gerente da loja, a qual ele via: ah, eu conheço você ou não, e você me deve ou não. E aí era concedido o crédito, né? Era uma forma bem arcaica de se avaliar, e que funcionou durante certo tempo, mas como hoje as coisas estão mudando, a empresa tá crescendo, tá se profissionalizando mais essa avaliação do crédito. (Entrevistado 1)

Com a utilização da central, começou a existir um maior rigor para a concessão de crédito. O novo formato possibilita manter um histórico detalhado do cliente, que é integrado a todas as lojas da empresa, permitindo, assim, uma análise mais aprofundada antes da liberação para compra em tal modalidade. Tais modificações não só trouxeram

maior segurança, como também permitiram ao cliente assíduo ter acesso a uma maior linha de crédito por meio do seu relacionamento positivo com a empresa.

Outro aspecto modificado por meio da contratação de profissionais deu-se no formato de atendimento ao cliente, uma vez que os vendedores de lojas passaram a ser instruídos a conhecer melhor as necessidades dos clientes para que pudessem realizar uma venda mais consciente, adequando o produto às reais necessidades do consumidor, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*.

A observação da necessidade do consumidor é algo que, de acordo com o Entrevistado 5, faz com que os clientes fiquem satisfeitos com os bens adquiridos, pois muitas vezes o cliente vai à loja observando os preços e acaba comprando algo que não está adequado ao seu uso, possivelmente diminuindo sua vida útil e gerando insatisfação.

Objetivando essa relação mais próxima com o consumidor, não só por parte do vendedor, mas também da empresa como um todo, foi desenvolvida uma central pós-venda, que mantém contato com o cliente para saber se ele está satisfeito e coletar outras informações em relação ao processo de venda, visando futuras melhorias.

As modificações ocorridas tiveram por objetivo melhorar os procedimentos internos de concessão de crédito e a relação com o cliente, modificando os processos até então adotados pela Empresa Ômega. Assim, a modificação que se torna perceptível em maior intensidade para os clientes internos do que externos, de acordo com De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) e Gallouj e Weinstein (1997) representa uma inovação do tipo formalizadora, pois as competências e tecnologias utilizadas no processo de profissionalização da empresa permitiram a criação da central de créditos.

Legalmente, no Brasil, o fabricante, segundo o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor, é obrigado a disponibilizar ao consumidor uma garantia de três meses a partir da data da compra, sendo normalmente estendido esse prazo por mais nove meses, totalizando

um ano de garantia contra defeitos de fabricação ou vícios. A Empresa Ômega, além da comercialização em varejo dos diversos utensílios para residência, adicionou aos seus serviços a venda de um pacote que estendia a garantia dos equipamentos eletrônicos.

A chamada garantia estendida é um pacote de serviço que pode ser contratado pelo cliente no momento em que adquire um equipamento eletrônico em sua rede de lojas. Na hora do pagamento é ofertado pelo vendedor, ou caixa, o pacote de serviço, que, a depender do equipamento, pode variar entre um e três anos adicionais na garantia legal, sendo pago pelo consumidor um valor adicional, em Real, que é somado ao preço do produto final.

Com a contratação do serviço, o cliente fica assegurado por um ano de garantia legal, mais os anos que foram contratados no pacote de serviço da garantia estendida. Ocorrendo qualquer problema no prazo estendido, a empresa seguradora fica responsável por solucioná-lo, não havendo assim qualquer responsabilidade por parte do fabricante.

O serviço de garantia estendida é comercializado pela Empresa Ômega, entretanto a prestação fica sob a responsabilidade de uma seguradora, que dará todo o suporte ao cliente. De acordo com o Entrevistado 5, em casos de produtos de linha branca (geladeira, *freezer*, fogões), após comunicado o defeito, é enviado um técnico à casa do cliente para que sejam efetuados os reparos. Outros eletroeletrônicos são encaminhados para uma assistência técnica indicada, a qual realizará o reparo quando possível; do contrário, o dinheiro é reembolsado ao consumidor.

A disponibilização de um novo serviço associado à venda em varejo é considerada uma inovação, que tem por objetivo adicionar novos elementos, alterando, de certa maneira, as características do serviço, bem como adicionando qualidade, assim caracterizando, segundo De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) e Gallouj e Weinstein (1997), uma inovação do tipo incremental.

Outro ponto relevante para a pesquisa está relacionado às inovações tecnológicas, como apontado por Vargas e Zawislak (2005).

Normalmente, empresas de médio e grande porte utilizam *softwares* que lhes permitem um melhor gerenciamento e controle das operações realizadas nos mais variados setores. Esse é o caso da Empresa Ômega, que adota o sistema da empresa TOTVS para seu gerenciamento, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*.

A Empresa Ômega utiliza atualmente o sistema Protheus da empresa TOTVS, nos diversos setores. Ele é responsável pelo controle das vendas, de estoque, distribuição e todo o setor administrativo. Para sua utilização, foi preciso que a empresa fornecedora realizasse a customização do sistema para a realidade dos serviços prestados pela Empresa Ômega.

A utilização de um sistema informatizado em nada influencia o cliente, pois, muitas vezes, sua utilização sequer é percebida. Entretanto, *softwares* consolidados e voltados ao gerenciamento interno de mercadoria permitem uma maior segurança no controle de estoque e distribuição, melhorando, de certa forma, o processo de venda e entrega.

O sistema possibilita ao vendedor observar em tempo real a quantidade de produtos disponíveis no estoque, permitindo a reserva automática após a concretização da venda. De acordo com o Entrevistado 5, o novo sistema tornou os procedimentos logísticos bem mais rápidos, pois, uma vez faturados os pedidos, o centro de distribuição verifica-os a cada três horas e já faz os procedimentos para transportá-los, e em alguns estados a entrega é feita em 24 horas.

O novo sistema também possibilita manter todo o histórico de um cliente, permitindo algumas vezes a concessão de descontos na hora da compra, ou facilitação de crédito para utilização da modalidade de crediário.

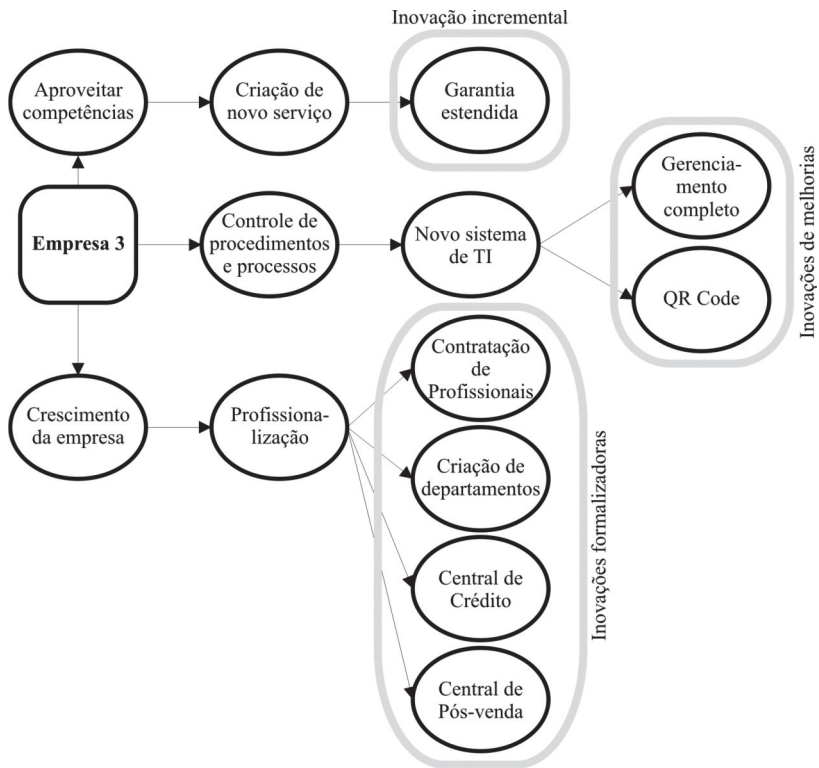
Ademais, a adoção de novas tecnologias como o *Quick Response Code* (QR Code), um código de barras bidimensional que, dentre as mais diversas funcionalidades, possibilita o cliente a ter acesso às Notas Fiscais de Consumidor Eletrônicas (NFC-e) a partir dos dispositivos móveis, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*. A Empresa

Ômega foi uma das primeiras na região nordeste a adotar tal tecnologia na emissão dos cupons fiscais em suas lojas.

Dessa forma, a implantação do *software* pode ser compreendida, de acordo com Gallouj e Savona (2009) e Gallouj e Weinstein (1997), como uma inovação de melhoria, pois são aperfeiçoadas características, sem que, necessariamente, altere-se a estrutura do sistema, melhorando sobremaneira o atendimento ao cliente.

As inovações realizadas pela Empresa Ômega estão ilustradas na Figura 3.

**Figura 3** – Mapa de Inovações empreendidas pela Empresa Ômega



Fonte: Elaboração própria (2015).

O mapa das inovações empreendidas pela Empresa Ômega tem por objetivo sintetizar o que foi realizado por ela, nos mais variados âmbitos. Algumas dessas modificações representam um profundo processo de transformação no âmago da empresa, quando ela busca adotar características que a distanciam de uma empresa familiar, tornando-se profissionalizada; outras delas estão mais voltadas ao quesito de modernização e ampliação de serviços.

O processo de formalização adotado pela empresa permitiu o surgimento de diversas inovações, de variados tipos. A partir da contratação de profissionais foi possível criar setores que passaram a se responsabilizar pelas operações que os compreendiam. A partir de então, foram realizadas outras modificações que também estavam voltadas ao gerenciamento e à qualidade dos serviços prestados.

A central de crédito, o serviço de garantia estendida e a utilização da tecnologia de *QR Code* são consequências de um processo de modificação sofrido a partir da profissionalização da empresa. Algumas dessas inovações não são perceptíveis ao cliente, todavia a qualidade do serviço prestado acaba sendo afetada positivamente.

## **5 Conclusão**

Os dados permitiram concluir que a empresa utiliza inovações de mercado e de processo como estratégia para atender ao mercado da BP e diferenciar-se dos demais concorrentes. A inovação de mercado ocorre no momento em que há um direcionamento do seu atendimento a uma camada da população pouco ou nada assistida, havendo, desta forma, a abertura de um novo mercado. Alinhada a esse propósito, também foi identificada a inovação de processos, os quais objetivam uma melhor prestação de serviços, tornando-os diferenciados, não apenas com preços baixos, mas também com qualidade.

Novas competências e novos formatos de serviços foram desenvolvidos para o atendimento ao público das classes sociais mais baixas, podendo ser classificados, de acordo com o Mapa de Transiliência (ABERNATHY; CLARK, 1985), como uma inovação arquitetural. O Mapa

auxiliou a compreensão de aspectos como competências e formatos de processos envolvidos na inovação arquitetural e sugere que tais características apresentam similaridades com as inovações disruptivas. Adicionalmente, foi possível perceber, no caso estudado, uma disrupção de baixo mercado objetivando o atendimento à BP.

Sob a ótica da empresa, foi possível identificar três diferentes tipos de inovações, sendo elas: melhoria, incremental e formalizadora. Dada a simplicidade envolvida na classificação da inovação de melhoria, qualquer alteração realizada nos serviços buscando o avanço na qualidade ou redução de custos torna-se passível de ser classificada desta maneira. Considerando que a empresa está constantemente melhorando seus serviços para atender ao público da BP, conseqüentemente está incorrendo neste tipo de inovação.

A inovação incremental, mais especificadamente nos serviços, é considerada importante devido à possibilidade da criação de um novo serviço a partir daqueles já existentes, podendo ser utilizada estrategicamente para reutilização das competências existentes na empresa com a finalidade de criação de um novo serviço, sem a necessidade de grandes investimentos; e para o cliente surgem serviços adicionais, que muitas vezes são benéficos e atrativos. A inovação formalizadora se dá no momento em que a empresa cria departamentos e contrata novos funcionários, permitindo assim ter um maior controle dos processos e informações, dando suporte, possivelmente, às demais inovações supracitadas.

Os resultados da pesquisa, portanto, têm o potencial de ampliar o entendimento de como empresas voltadas para a base da pirâmide têm inovado na prestação de serviços no contexto brasileiro, em particular o nordestino, permitindo, assim, aprofundar os conhecimentos relacionados à temática. As evidências sugerem uma relação entre as proposições de Abernathy e Clark (1985) e Christensen (2001, 2012), respectivamente o Mapa de Transiliência e a Disrupção, convergindo para resultados que acusam a aderência entre inovações arquiteturais e inovações disruptivas.



Uma limitação da pesquisa diz respeito ao fato de que apenas foi analisado um caso, embora ele represente uma das maiores empresas do setor na região pesquisada. Além disso, restrições à acessibilidade de sujeitos internos ao caso e atores externos, tais como fornecedores, também limitaram o alcance dos dados pesquisados. Sugere-se, por fim, a realização de novas pesquisas que esclareçam: a) quais os principais fatores habilitadores das inovações em serviços para a base da pirâmide, b) as relações existentes entre inovações arquiteturais e inovações disruptivas.

## Referências

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, Amsterdam, v.14, n.1, p. 3-22, Feb.1985.

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

CHRISTENSEN, C. M. Como podemos vencer nossos concorrentes mais poderosos?. In: BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: Conceitos e Soluções**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012, p.136-157.

\_\_\_\_\_. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v.43, n.3, p. 21-31, April. 2002.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies**, Durham, v.38, n.1, p. 45-65, Jan., 2001.

DE VRIES, E. J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**, Amsterdam, v. 35, n. 7, p. 1037-1051, Sept. 2006.

DJELLAL, F. GALLOUJ, F. MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, Netherlands, v. 27, p. 98-117, Dec. 2013.

DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, Nashville, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, Sept. 1988.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 19, n. 2, p. 149-172, Apr. 2009.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, Amsterdam, v. 4/5, n. 26, p. 537-556, December. 1997.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering and Technology Management**, Amsterdam, v. 11, n.2, p. 95-116, June1994.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation. **Health Affairs**, Bethesda, v.27, n.5, p.1329-1335, Sep-Oct., 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico e contagem da população**: domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal domiciliar per capita, 2010. Disponível em: <<http://sidra.ibge.gov.br/>>

bda/tabela/protabl2.asp?c=3261&z=cd&o=4&i=P>. Acesso em: 19 Maio. 2014.

\_\_\_\_\_. **Contas Nacionais Trimestrais:** Indicadores de Volume e Valores Correntes, Outubro / Dezembro 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\_Nacionais/Contas\_Nacionais\_Trimestrais/Fasciculo\_Indicadores\_IBGE/pib-vol-val\_201304caderno.pdf>. Acesso em: 29 Maio. 2014.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV). **O varejo brasileiro:** distribuição de emprego formal, 2015. Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx#Page\_4>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

KNIGHT, Kennet E. A descriptive model of the Infra-Firm Innovation Process. **The Journal of Business**, Chicago, v. 40, n.4, p. 478-496, Oct. 1967.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de OSLO:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed., Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

PRAHALAD, C. K. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Production and Innovation Management**, Massachusetts, n.29, v.1, p. 6–12, Dec. 2012

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C.K. The Innovation Sandbox. **Strategic Business**, New York, n. 44, p. 1-10, August. 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably.

**Harvard Business Review**, Brighton, v.80, n. 29, p.4-11, September, 2002.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, New York, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002. Disponível em: <<http://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Tradução de: The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, 1934.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in service. **PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology**. Manchester, 1998. (Project Report S2).

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão para inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, cap. 1. 2008.

VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. Abordagem funcional e as lógicas de inovação em serviços: desenvolvendo uma análise não-tecnicista da evolução do serviço hospitalar. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.7, n.14, Jul/Dez, p. 177 – 197, 2005

VRAKING, W. J. The Innovative Organization. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 23, n. 2, p. 94- 102, Mar. 1990.

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L.. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 283-296, Abr./Jun. 2013.

Artigo recebido em: 27/11/2015

Aprovado em: 01/04/2016