

HABILITADORES DE INOVAÇÃO PARA A BASE DA PIRÂMIDE

Innovation Enablers for the Bottom of the Pyramid

Katarina Leal Chaves Lacerda

Mestre em Administração. Universidade Federal da Paraíba.
João Pessoa, PB, Brasil. e-mail: katarinalacerda@gmail.com

André Gustavo Carvalho Machado

Doutor em Administração. Docente do DA/PPGA/MPGOA.
Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB, Brasil.
e-mail: agcmachado@gmail.com

■ RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar as características dos habilitadores de inovação para a base da pirâmide no contexto brasileiro. A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de casos múltiplos em três empresas de setores distintos. Os resultados evidenciaram que os principais habilitadores externos às organizações foram a estabilidade econômica, as políticas públicas e a qualidade dos fornecedores. Entre os habilitadores internos, destacaram-se a criação de conhecimento e aprendizagem e o reconhecimento do valor e da necessidade da inovação. Sob o ponto de vista teórico, os resultados deste estudo avançam na identificação e compreensão de habilitadores que, apesar de facilitarem o desenvolvimento e implementação de inovações para o mercado da base da pirâmide, encontram-se dispersos na literatura, sem que haja, inclusive, uma nomenclatura unânime acerca dos mesmos. Sob a perspectiva dos praticantes, as evidências deste estudo contribuem para que gestores tenham a percepção de quais fatores internos e externos podem habilitar as organizações a inovar nesse mercado.

Palavras-Chave: Inovação; Habilitadores; Base da Pirâmide; Baixa Renda.

■ ABSTRACT

This paper aims to analyze the characteristics of the innovation enablers for the bottom of the pyramid in the Brazilian context. The strategy used in this research was the multiple case study conducted at three firms operating in different sectors. The results evidenced that the main external enablers of the organizations were economic stability, public policies and suppliers' quality. Among the internal enablers were the creation of knowledge and learning, and recognition of the value and necessity of innovation. From the theoretical viewpoint, the outcomes of this study advance towards identifying and understanding enablers, which – despite facilitating the development and implementation of innovations for the market at the bottom of the pyramid –, are dispersed in the literature, in that publications do not even use a unanimous nomenclature to address them. From the perspective of practitioners, the evidence from this study contribute to managers' perception of what internal and external factors can enable organizations to innovate in this market.

Key Words: Innovation; Enablers; Bottom of the Pyramid; Low Income.

1 INTRODUÇÃO

O mercado da base da pirâmide constitui um grupo de extrema variedade social, o que dificulta uma definição única e aplicável a todas as suas segmentações (PRAHALAD, 2010). No caso brasileiro, a base da pirâmide (BoP) inclui as classes sociais E, D, C2 e C1, as quais apresentam expectativas de consumo diferentes (ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE, 2015; LIMA; MACHADO, 2018), exigindo, portanto, que as empresas se esforcem para o desenvolvimento de inovações que atendam às distintas necessidades desses consumidores (VISWANATHAN; SRIDHARAN, 2012).

Para alcançar essa finalidade, as empresas devem considerar o desafio gerencial de comercializar para os consumidores da BoP e ajudá-los a melhorar suas vidas por meio da produção e distribuição de produtos e serviços de maneira culturalmente sensível, ambientalmente sustentável e economicamente rentável, o que implica o desenvolvimento de modelos de negócios voltados a proporcionar apoio a essa inovação (PRAHALAD; HART, 2002; HART; CHRISTENSEN, 2002; PRAHALAD, 2012; VAN DER MERWE et al., 2018). A inovação para a base da pirâmide tem o potencial, assim, de gerar um impacto social que cria valor e vantagem competitiva para a empresa, ao mesmo tempo em que contribui para a diminuição da pobreza nesta camada social (PRAHALAD; HART, 2002; VAN DER MERWE et al., 2018).

Certos fatores (internos ou externos à organização), por sua vez, têm o potencial de influenciar o processo de inovação em direção ao sucesso das atividades planejadas para o mercado da baixa renda. Esses fatores são aqui denominados habilitadores da inovação para a base da pirâmide. Apesar de sua importância, são poucas as pesquisas que abordam o desenvolvimento de inovações em produtos para a BoP nas economias emergentes (RAY; RAY, 2011). Somado a esse fato, resultados de uma revisão da literatura empreendida em diferentes bases de dados, compreendendo artigos publicados entre os anos 2000 e 2018, evidenciaram uma surpreendente escassez de estudos que especifiquem, com clareza e de forma sistematizada, quais fatores habilitam empresas

a inovar neste mercado, constituindo-se, pois, uma lacuna a ser preenchida.

Além disso, a maioria dos estudos empreendidos para compreender as inovações para os consumidores da baixa renda é oriunda de um cenário diferente do brasileiro, o que sugere que mais esforços devam ser realizados para esclarecer as características locais dos habilitadores das inovações para a BoP. A premência de pesquisas com esta finalidade é destacada por Oliveira e Machado (2016) e se torna ainda mais evidente na medida em que empresas que focalizam o público de baixa renda no mercado nacional têm conseguido obter desempenhos significativos em termos de crescimento, lucros e resultados operacionais, quando comparadas àquelas voltadas para as classes A e B (SPERS; WRIGHT, 2006; WRIGHT; SPERS, 2011).

Nessa perspectiva, o problema de pesquisa elaborado em forma de questão foi o seguinte: como se caracterizam os habilitadores de inovação para a base da pirâmide no contexto brasileiro? O objetivo desse artigo, portanto, é analisar as características dos habilitadores de inovação para a base da pirâmide no contexto brasileiro. Para o alcance desse objetivo, a estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de casos múltiplos em três empresas de setores distintos.

Esse estudo se diferencia dos demais na medida em que apresenta evidências empíricas a respeito dos fatores que contribuem para a melhoria do desempenho do processo de inovação de produtos desenvolvidos para atender aos consumidores de baixa renda no âmbito nacional. Ademais, os resultados avançam no entendimento de como os habilitadores internos são selecionados e explorados pelas empresas e de como os habilitadores externos influenciam as inovações.

O artigo está assim estruturado: após a contextualização do tema e apresentação do problema, objetivos e relevância da pesquisa na seção introdutória, a seção seguinte discute os habilitadores de inovação dispostos na literatura. Na terceira e na quarta seção são apresentados, respectivamente, os procedimentos metodológicos e os resultados dos três casos selecionados. Na última seção, os achados são discutidos transversalmente e as considerações finais são delineadas.

2 HABILITADORES DE INOVAÇÃO

A fim de identificar os habilitadores relativos à inovação para a base da pirâmide foram feitas duas investigações. Inicialmente, buscou-se verificar na

literatura os elementos considerados como impulsionadores da inovação para a base da pirâmide. Foi possível selecionar 10 habilitadores, conforme disposto no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 Habilitadores relacionados à inovação para a base da pirâmide

Parcerias intersetoriais de colaboração	Prahalad e Hart (2002); Hart e Christensen (2002); Mutis e Ricart (2008); Ray e Ray (2011); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Halme, Lindeman e Linna (2012); Nakata (2012); Nakata e Weidner (2012); Cholez <i>et. al</i> (2012); Lim, Han e Ito (2013); Pervez, Maritz e Waal (2013); Venn e Berg (2013) Oliveira e Machado (2017); Van der Merwe et al. (2018).
Empreendedorismo / Inovação social	Pervez, Maritz e Waal (2013); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Hall <i>et. al</i> (2012); Venn e Berg (2013); Linna (2013); Ribeiro, Segatto e Coelho (2013); Rodrigues e Barbieri (2008).
Redução de custos e de complexidades de produção	Ray e Ray (2011); Lim, Han e Ito (2013); Prahalad e Hart (2002); Prahalad (2012); Oliveira e Machado (2017); Gobble (2017); Arnold (2017); Van der Merwe et al (2018).
Criação de conhecimento e aprendizagem	Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); Lim, Han e Ito (2013); Aoyama e Parthasarathy (2013); Silvestre e Silva Neto (2014); Prahalad (2012); Gobble (2017); Arnold (2017); Adegbile e Sarpong (2018)
Enxergar a população de baixa renda como produtor e fornecedor para o mercado formal	Pervez, Maritz e Waal (2013); Kahle, Dubiel, Ernst e Prabhu (2013)
Contexto organizacional	Halme, Lindeman e Linna (2012); Venn e Berg (2013); Adegbile e Sarpong (2018); Van der Merwe et al (2018)
4As (<i>awareness; acceptability; affordability; availability</i>)	Prahalad (2012); Anderson e Billou (2007)
Marketing	Van den Waeyenberg e Hens (2008); Nakata e Weidner (2012); Arnold (2017); Van der Merwe et al (2018)
Políticas Governamentais / Industriais	Silvestre e Silva Neto (2014); Berg e Nakata (2013); Hall <i>et. al.</i> (2012); Cholez <i>et. al.</i> (2012); Ray e Ray (2011); Adegbile e Sarpong (2018)
Construção ou reconfiguração de capacidades e recursos	Ray e Ray (2011); Van denWaeyenberg e Hens (2012); Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Lim, Han e Ito (2013); Silvestre e Silva Neto (2014)

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida, entendendo-se que uma visão mais ampla a respeito dos fatores que favorecem as inovações pode contribuir para complementar os estudos que envolvem a base da pirâmide, procedeu-se a busca pelos habilitadores presentes na literatura sobre inovação de um modo geral, ou seja, que não se restringisse à inovação para a base da pirâmide. Nesse caso, foi possível identificar 45 habilitadores internos e nove habilitadores externos à organização.

Os habilitadores internos da inovação, e que podem ser controlados pela organização, foram divididos em quatro categorias: ambiente organizacional, elemento humano, aspectos gerenciais e recursos. Essas categorias não são mutuamente excludentes. O Quadro 2, a seguir, apresenta os habilitadores da categoria Ambiente Organizacional, os quais estão relacionados a certas características do contexto interno que são favoráveis ao surgimento e implementação de inovações.

Quadro 2 Ambiente Organizacional

Habilitadores	Autores
Relações de confiança	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
Estrutura Organizacional	Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2004); Bressan (2013)
Cultura Organizacional	Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
Clima inovador	Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2004); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
Padronização de regras e procedimentos (rotinas organizacionais)	Van de Ven, Angle e Poole (2000); Sousa e Bruno-Faria (2013)

Fonte: Elaboração Própria

Além desses, sabendo-se que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes dos indivíduos que compõem uma empresa, há outros habilidade-

res que mais se relacionam ao comportamento das pessoas, os quais estão dispostos no Quadro 3, sob a categoria Elemento Humano.

Quadro 3 Elemento Humano

Habilitadores	Autores
Valorização da iniciativa dos empregados	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
Aceitação de novas ideias	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
Aproveitamento de experiências	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Lopes et al. (2018)
Capacitação e treinamento	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Lopes et al. (2018)
Disposição / vocação para inovar	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Bressan (2013)
Política de remuneração e recompensas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2004); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Motivação	Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2004)
Criatividade	Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2004); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
Liberdade para expressar novas ideias	Carayannis e Gonzalez (2003); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Confiança no êxito da inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)

Fonte: Elaboração Própria

Fatores próprios da gestão e relativos às ações desenvolvidas e estimuladas pela gerência da empresa, por sua vez, também são importantes para

a consecução das inovações. Estes foram agrupados na categoria Aspectos Gerenciais do Quadro 4.

Quadro 4 Aspectos Gerenciais

Habilitadores	Autores
Estímulo à participação	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
Gestão do conhecimento	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013)
Gerente como fomentador de ideias	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2004); Bressan (2013)
Trabalho em equipe	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Carayannis e Gonzalez (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
Aprendizagem contínua	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Alinhamento estratégico	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
Metas claras em relação à inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
Inovação como meta organizacional	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)
Cooperação entre as áreas da organização	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Resolução de conflitos decorrentes da inovação	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Barbieri (2004); Carayannis e Gonzalez (2003)
Tolerância ao erro	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)
Assumir desafios e riscos	Leite, Dutra e Antunes (2006); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003); Lopes et al. (2018)
Clareza na comunicação	Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2004); Carayannis e Gonzalez (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Lopes et al. (2018)
Liderança	Leite, Dutra e Antunes (2006); Vasconcellos e Parolin (2006); Carayannis e Gonzalez (2003); Barbieri (2004); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Lopes et al. (2018)
Apoio e compromisso explícito da alta administração e das gerências	Sousa e Bruno-Faria (2013); Barbieri (2004); Bressan (2013)
Delegação de autoridade e autonomia para os funcionários	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Flexibilidade	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006)

Fonte: Elaboração Própria

Além das três categorias apresentadas, também foram encontrados na literatura um conjunto de habilitadores referentes a elementos utilizados pelas

empresas como insumos para o desenvolvimento de inovações, os quais foram aqui categorizados como Recursos e estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 Recursos

Habilitadores	Autores
Localização	Monteiro e Machado (2013); Lopes et al. (2018)
Consultorias externas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Barbieri (2004); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Lopes et al. (2018)
Parcerias com pessoas e organizações diversas	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Carvalho, Reis e Cavalcante (2011); Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Lopes et al. (2018)
Alocação de recursos necessários	Leite, Dutra e Antunes (2006); Sousa e Bruno-Faria (2013); Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Investimento em tecnologia	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013)
Diversidade de competências	Vasconcellos e Parolin (2006); Bressan (2013)
Levantamento de informações	Sousa e Bruno-Faria (2013); Bressan (2013); Carayannis e Gonzalez (2003)
Diagnóstico organizacional	Sousa e Bruno-Faria (2013); Van de Ven; Angle; Poole (2000)
Investimento em P & D	Carayannis e Gonzalez (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Escassez de recursos	Van de Ven, Angle e Poole (2000)
Acumulação anterior de conhecimentos	Barbieri (2004)
Tempo dedicado à inovação	Bressan (2013); Van de Ven, Angle e Poole (2000)

Fonte: Elaboração Própria

As quatro categorias de habilitadores internos que impulsionam a inovação nas organizações não definem que cada habilitador disposto em uma determinada categoria tenha uma ação isolada de outro habilitador incluso em uma categoria diferente. Ao invés disso, o que se tem é uma influência mútua entre os habilitadores pertencentes às categorias.

Além dos habilitadores de origem interna à organização, nove habilitadores externos foram identificados na literatura e estão apresentados no Quadro 6, a seguir.

A partir da análise dos quadros apresentados, é possível perceber que há certa convergência entre alguns habilitadores que são considerados de inovação para a base da pirâmide e os que são relacionados à inovação de uma forma geral. As parcerias com pes-

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

Quadro 6 Habilitadores externos da inovação

Habilitadores Externos	Autores
Fornecedores	Carayannis e Gonzales (2003)
Proteção aos Direitos de Propriedade Intelectual	Carayannis e Gonzales (2003); Carvalho, Reis e Cavalcante, (2011)
Concorrência	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Lopes et al. (2018)
Estrutura de Mercado	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2004); Lopes et al. (2018)
Economia	Carayannis e Gonzales (2003); Lopes et al. (2018)
Clientes	Carayannis e Gonzales (2003)
Políticas/Incentivos do Governo	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Carvalho, Reis e Cavalcante, (2011); Monteiro e Machado (2013); Barbieri (2004); Lopes et al. (2018)
Oportunidade Tecnológica	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2003); Vasconcellos e Parolin (2006); Lopes et al. (2018)
Normas Sociais e Culturais	Carayannis e Gonzales (2003); Van de Ven, Angle e Poole (2000); Barbieri (2004); Lopes et al. (2018)

Fonte: Elaboração Própria

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de casos múltiplos, o qual permite a coleta e análise de dados a partir de vários casos (MERRIAM, 2009), de modo a possibilitar a compreensão de diferentes perspectivas e o aumento da robustez do estudo (CHETTY, 1996). A seleção dos casos é um aspecto importante da pesquisa qualitativa (EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, a fim de identificar empresas que poderiam fazer parte do estudo empreendido, além de levar em consideração as indicações encontradas na literatura, foi realizada uma pesquisa no *site* de potenciais empresas que têm investido em publicidade para o público de baixa renda.

Após a seleção, apenas três empresas atenderem aos seguintes critérios: adotar como público prioritário, de forma deliberada, famílias de baixa renda; ter desenvolvido produtos enfocando os consumidores de baixa renda; conceder, em tempo hábil, as informações necessárias para o estudo. Os critérios

de seleção foram estabelecidos com o intuito de permitir que os casos escolhidos pudessem oferecer informações necessárias e relevantes para o estudo (CRESWELL, 2010). As empresas selecionadas atuam em diferentes setores (alimentício, construção civil, limpeza e higiene pessoal), localizam-se na região nordeste do país e têm, em média, 29 anos de existência e 190 empregados.

A fim de identificar os habilitadores relativos às temáticas inovação e inovação para a base da pirâmide, foram feitas duas pesquisas bibliográficas, em momentos diferentes, nas bases de dados SPELL, CAPES, *Web of Science* e *Scopus*. Primeiro, buscou-se identificar na literatura nacional e internacional os elementos considerados como impulsionadores da inovação para a base da pirâmide, o que foi feito por meio da leitura de 42 artigos. Desse modo, foi possível reconhecer os que predominavam nos estudos e eram comuns entre eles, totalizando 10 habilitadores da inovação para a base da pirâmide.

Em seguida, procedeu-se a busca pelos elementos facilitadores que estavam presentes na

literatura sobre inovação de um modo geral, ou seja, que não se restringissem à inovação para a base da pirâmide. Foi necessário, então, realizar a leitura de oito estudos, os quais permitiram identificar a existência de 54 habilitadores da inovação. Depois de analisados, nove destes foram classificados como habilitadores externos da inovação e 45 como habilitadores internos da inovação.

A coleta de dados primários ocorreu entre os meses agosto e outubro de 2015 e janeiro de 2016. Inicialmente foi estabelecido um contato prévio, por telefone, e enviada uma carta de apresentação para cada empresa selecionada, por e-mail, no intuito de esclarecer os propósitos da pesquisa e garantir o sigilo do nome das empresas e dos dados coletados. Buscou-se, assim, uma abordagem objetiva, a partir da qual se explicita os propósitos da pesquisa na tentativa de que os sujeitos se interessem em colaborar (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Logo depois foi realizado o agendamento e realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa, tomando como base um roteiro composto por um conjunto de perguntas abertas, as quais procuraram identificar e caracterizar os fatores que têm influenciado o sucesso das inovações. Embora a pretensão inicial fosse lidar com um número amplo de profissionais, devido a restrições de acesso, os seguintes gestores foram entrevistados: Gestora Comercial da Empresa 1, Gestora Administrativa e Gestora Comercial da Empresa 2, e Gestor de Novos Produtos da Empresa 3.

O uso de entrevistas semiestruturadas se justifica pelo fato de que nelas as perguntas são formuladas de forma mais flexível, permitindo ao pesquisador e ao entrevistado inserirem novas ideias no decorrer do processo, a partir da adequação do pesquisador à situação, da visão do entrevistado e do entendimento do que ele está falando (MERRIAM, 2009; FRASER; GONDIM, 2004). As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, enviadas aos entrevistados, para que esses avaliassem imprecisões ou inconsistências entre o que foi compreendido e a prática empresarial.

Concomitantemente ao período das entrevistas, foram realizadas observações sistemáticas a respeito de diferentes aspectos relacionados aos atributos dos produtos, atendimento ao cliente, compor-

tamento dos empregados e ambiente organizacional, como forma de ampliar o conhecimento relativo ao contexto em que o fenômeno analisado ocorre. Os resultados das observações foram registrados em um caderno de campo. Embora tenham sido solicitados documentos internos que possibilitassem uma melhor compreensão da temática abordada na pesquisa, apenas a Empresa 3 disponibilizou registros sobre os produtos desenvolvidos pela empresa.

A análise dos dados foi realizada sob a perspectiva das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Nesse sentido, inicialmente, foram realizadas leituras e releituras das transcrições das entrevistas e anotações das observações dispostas no caderno de campo, de modo que as evidências fossem cruzadas e permitissem uma melhor compreensão do fenômeno.

Em seguida, à luz do referencial teórico, foi possível evidenciar tanto habilitadores dispostos na literatura ampla sobre inovação, quanto habilitadores aderentes aos estudos inerentes ao mercado da BoP. Posteriormente, os habilitadores foram categorizados em externos e internos à organização. Sob a perspectiva interna, foram atribuídas, aprioristicamente, quatro subcategorias para os habilitadores: ambiente organizacional, elemento humano, recursos e aspectos gerenciais.

Na última fase da análise, os dados referentes a cada empresa foram interpretados individualmente (*within case*) mediante o confronto entre os achados empíricos e o conteúdo teórico que embasa o estudo. Para sintetizar as categorias e subcategorias dos habilitadores e facilitar a compreensão do leitor quanto aos resultados obtidos, quadros foram elaborados ao final de cada subseção. Por fim, procederam-se as discussões dos resultados por meio de uma análise cruzada (*cross case*) dos três casos estudados (MERRIAM, 2009).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são identificados os fatores internos e externos que têm habilitado cada empresa a inovar para o mercado da BoP, bem como apresentadas e analisadas suas respectivas características à luz do referencial teórico.

4.1 Empresa 1

O promissor mercado da base da pirâmide foi visualizado pelos proprietários da empresa como uma oportunidade para que a mesma pudesse inovar, buscando faturar mais e expandir o negócio. A vantagem competitiva, por seu turno, esteve atrelada à liderança da atuação nesse mercado, já que as concorrentes não tinham atentado, até então, para o potencial lucrativo de implementar inovações para o público de baixa renda. Além disso, a empresa, por meio do *feedback* dos clientes, desenvolveu e modificou produtos para se adequarem às necessidades e exigências dos mesmos.

O conhecimento e a aprendizagem relativos aos hábitos dos consumidores de baixa renda colaboraram para o desenvolvimento de inovações, conforme destacado por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Lim, Han e Ito (2013), Aoyama e Parthasarathy (2013), Silvestre e Silva Neto (2014), Prahalad (2012), Gobble (2017), Arnold (2017) e Adegbile e Sarpong (2018). Nessa perspectiva, em alinhamento com Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000) e Lopes et al. (2018), a estrutura de mercado, o comportamento da concorrência e os clientes foram habilitadores externos para a BoP na Empresa 1.

De acordo com a Gestora Comercial, quando houve o direcionamento estratégico para que a empresa se inserisse no mercado da base da pirâmide, os funcionários não se sentiram muito confortáveis com a mudança: “[...] quando mudamos, as pessoas acharam ruim, sim. [...] o primeiro impacto realmente de uma coisa é negativa. [...] Mas hoje [...] eu vejo todo mundo muito engajado. É um clima organizacional que todo mundo se empenha [...]”.

Nesse contexto, a aceitação de novas ideias e a construção de um clima organizacional favorável às mesmas foram dois habilitadores internos para as inovações na empresa e estão em conformidade com Leite, Dutra e Antunes (2006) e Sousa e Bruno-Faria (2013), assim como Vasconcellos e Parolin (2006), Carayannis e Gonzalez (2003), Barbieri (2004), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), respectivamente.

Evidenciou-se, em consonância com Leite, Dutra e Antunes (2006) e Sousa e Bruno-Faria (2013), que a empresa estimula a geração de ideias e valoriza

a iniciativa dos funcionários. Isso é empreendido por meio de uma política de recompensas, entendida por Leite, Dutra e Antunes (2006), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2003), Bressan (2013), Carayannis e Gonzalez (2003), e Van de Ven, Angle e Poole (2000) como habilitadores internos da inovação.

A motivação, por seu turno, é outro habilitador interno apontado por Vasconcellos e Parolin (2006) e Barbieri (2004) e percebido na empresa. A confiança dos funcionários no êxito da inovação, habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013) e Van De Ven, Angle e Poole (2000), também foi evidenciada durante a pesquisa de campo, ou seja, o funcionário percebe o quanto o seu trabalho e seu esforço tem contribuído para o sucesso inovativo da empresa.

O trabalho em equipe e a clareza na comunicação são igualmente considerados importantes fatores que facilitaram à empresa inovar e manter uma visão compartilhada, favorecendo a cooperação entre os funcionários e direcionando os esforços em prol da inovação. Esses resultados estão de acordo com as proposições de diversos autores encontrados na literatura, tais como Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Monteiro e Machado (2013), Carayannis e Gonzalez (2003), e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

Manter a empresa sempre atualizada em termos das tendências do mercado e das tecnologias e conhecimentos disponíveis é outro fator reconhecido pela empresa como um facilitador da inovação: “A gente procura sempre participar de feiras, onde a gente possa conhecer inovações de tecnologia para a nossa produção. A gente tenta participar de cursos também”. Investimento em tecnologia, aprendizagem contínua e levantamento de informações, todos eles entendidos como fundamentais para o processo de inovação na Empresa 1, são três habilitadores internos descritos por Vasconcellos e Parolin (2006) e Bressan (2013); Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Van De Ven, Angle e Poole (2000); e Carayannis e Gonzalez (2003), respectivamente.

Inovar, reconhecendo o valor e a necessidade da inovação, da mesma forma, é apontado pela Gestora Comercial como um fator crucial para que a empresa possa se manter e se destacar no mercado.

Esse entendimento é corroborado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2004) e Carayannis e Gonzalez (2003).

Outro habilitador que contribuiu para que a empresa pudesse ter sucesso com as inovações introduzidas no mercado de baixa renda, em conformidade com o que é asseverado por Ray e Ray (2011), Lim, Han e Ito (2013), Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2012), Oliveira e Machado (2017), Gobble (2017), Arnold (2017) e Van der Merwe et al (2018), foi a redução de custos, uma vez que, ao diminuir o tamanho dos produtos, substituir matéria-prima e empregar o uso de máquinas no processo produtivo,

a Empresa 1 pôde ofertar produtos que agregavam qualidade a um baixo preço.

Os esforços de marketing para que os clientes tomassem conhecimento sobre os produtos da empresa foi outro elemento fundamental para que os novos produtos introduzidos no mercado impulsionassem as vendas, confirmando o que Van den Waeyenberg e Hens (2008), Nakata e Weidner (2012), Arnold (2017) e Van der Merwe et al (2018) sugeriram a respeito do marketing como um importante habilitador para a BoP. O Quadro 7 sintetiza os fatores que habilitaram a Empresa 1 a inovar no mercado da base da pirâmide.

Quadro 7 Habilitadores da Inovação da Empresa 1

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

Fonte: Elaboração Própria

Percebe-se, por meio do Quadro 7, que das subcategorias de habilitadores internos, os elementos humanos, os recursos e os aspectos gerenciais foram os que mais contribuíram para que as inovações implementadas pela Empresa 1 atingissem sucesso

no mercado da base da pirâmide. Já em relação aos habilitadores externos, entre aqueles identificados na literatura, quatro foram fundamentais para a consecução das atividades inovativas.

4.2 Empresa 2

Para os gestores da empresa, as políticas governamentais, um habilitador externo descrito por Carayannis e Gonzales (2003), Van De Ven, Angle e Poole (2000), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Monteiro e Machado (2013), Barbieri (2004) e Lopes et al. (2018) na literatura sobre inovação em geral, e apresentado por Silvestre e Silva Neto (2014), Berg e Nakata (2013), Hall et al. (2012), Cholez et al. (2012), Ray e Ray (2011) e Adegbile e Sarpong (2018) na literatura específica sobre inovação para a base da pirâmide, foi o principal elemento que viabilizou a consecução de inovações para o público da base da pirâmide.

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

Além disso, sob a perspectiva da gestora supracitada, este programa do governo federal possibilitou a obtenção de recursos financeiros por meio de uma linha de crédito disponibilizada por instituições bancárias, viabilizando a inovação para o mercado da base da pirâmide sem comprometer os recursos próprios da empresa. De modo equivalente, em alinhamento com Carayannis e Gonzales (2003) e Lopes et al. (2018), a economia também representou um importante fator habilitador externo para a organização, já que a estabilidade econômica, até então vigente no país, contribuiu para que as classes sociais menos favorecidas tivessem maior poder de compra.

Outro habilitador externo à Empresa 2 e que sustentou a sua estratégia de inovação foi a estrutura de mercado. Essa evidência está em consonância com o que esclarecem Carayannis e Gonzales (2003), Van de Ven, Angle e Poole (2000), Barbieri (2004) e Lopes et al. (2018), uma vez que, na sua região de atuação, a empresa assumiu a liderança mercadológica, tendo em vista o fato de que chegou primeiro no mercado

e que, mesmo depois de intensificada a concorrência, continuou ofertando produtos com atributos distintos dos rivais.

Para a empresa é necessário buscar sempre a inovação como fonte de vantagem competitiva, conforme afirmado pela Gestora Administrativa: “Tem que ser o primeiro inovador. [...] Se você não inova, você fica para trás”. Isso faz com que haja um reconhecimento do valor e da necessidade da inovação, sendo este um habilitador interno explicado por Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2004), e Carayannis e Gonzalez (2003).

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

Pelo discurso da entrevistada, é possível afirmar que há uma preocupação em manter os funcionários motivados, fazendo com que estes se sintam parte integrante da empresa e, assim, se engajem com os projetos de inovação. A motivação, portanto, representa um habilitador interno à inovação para a BoP na Empresa 2 e é corroborado por Vasconcellos e Parolin (2006) e Barbieri (2004).

Diante do cenário brasileiro de crise econômica que se iniciou no ano de 2015, a gestora administrativa afirmou que, para que os funcionários continuassem engajados e confiantes no êxito da inovação, foi preciso incentivá-los frequentemente, mostrando a eles que, apesar do momento de crise, os resultados financeiros da empresa continuavam em crescimento devido aos esforços em prol das inovações.

Estabelecer parcerias com organizações que pudessem apoiar o processo inovativo também foi uma estratégia destacada durante as entrevistas. Além da parceria com instituições financeiras e com o Sindicato da Indústria da Construção Civil para a obtenção de informações sobre as tendências do mer-

cado, a empresa também firmou uma parceria com a Federação das Indústrias do Estado, com o intuito de implantar um programa de qualidade, o que vem a contribuir para que os seus processos produtivos sejam aprimorados.

A localização do escritório da empresa, conforme percebido por observação direta, é funcional e estratégica para o alcance do sucesso das atividades inovativas. Isso porque a Empresa 2 é localizada em uma região onde está concentrada a maioria da população de baixa renda da cidade, o que facilita a interação e possibilita compreender mais rapidamente as necessidades e preferências dos consumidores, bem como identificar aspectos sociais e culturais característicos. Assim, a localização, conforme destacado por Monteiro e Machado (2013) e Lopes et al. (2018), é outro habilitador interno à inovação para a BoP na Empresa 2.

Como muitas das decisões se concentram no proprietário, a liderança é um fator primordial para promover em todos os funcionários um comportamento inovador e um compromisso de estar empenhado em cumprir com os requisitos da atividade inovativa, conforme destaca a Gestora Comercial: “Se não partir da liderança uma boa organização, de

onde tudo vai partir? Se a liderança não estiver acompanhando o ritmo de tudo que está acontecendo no mercado, que seja receptiva às mudanças, à opinião de funcionário, a ser flexível, então, só vai atrapalhar”.

Além disso, o conhecimento e a aprendizagem sobre o mercado da base da pirâmide são entendidos também como habilitadores internos e foram destacados por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Prahalad (2012), Lim, Han e Ito (2013), Aoyama e Parthasarathy (2013), Silvestre e Silva Neto (2014), Gobble (2017), Arnold (2017) e Adegbile e Sarpong (2018). Em cada produto criado e entregue aos consumidores há uma preocupação em consultá-los a respeito da sua opinião quanto aos atributos dos produtos adquiridos. Os parceiros também são consultados no que diz respeito às tendências do mercado, de modo a gerar melhoramentos nos produtos desenvolvidos. Como resultado imediato, têm sido realizadas frequentes mudanças nos itens que compõem a área de lazer dos condomínios residenciais entregues pela construtora.

O Quadro 8, a seguir, sintetiza os habilitadores da inovação identificados na Empresa 2 para se inserir no mercado de baixa renda.

Quadro 8 Habilitadores da Inovação da Empresa 2

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

Fonte: Elaboração Própria

Por meio das evidências, depreende-se que, das categorias de habilitadores da inovação internos, os recursos foram os que mais favoreceram o sucesso no mercado da base da pirâmide. Apenas três habilitadores externos foram, por seu turno, destacados pelos gestores da empresa como fundamentais para os propósitos de inovação para a BoP.

4.3 Empresa 3

De acordo com as evidências, apenas os fornecedores são considerados habilitadores externos à inovação para a BoP na Empresa 3. A interação com os fornecedores contribuiu para que a empresa modifique e adapte os seus produtos para os consumidores de baixa renda, em particular no que diz respeito ao desenvolvimento e redução de custos de embalagens.

A inovação é tida pela empresa como essencial para a sobrevivência no mercado e o sucesso em suas atividades. De acordo com o Gestor de Novos Produtos: “Se eu não inovar, eu vou ficar fora do mercado. A empresa vai fazer setenta anos, [...] está no mercado até hoje. [...] ficamos atentos a inovações, vamos a feiras fora do Brasil [...] ver o que acontece lá”. Isso demonstra que reconhecer o valor e a necessidade da inovação é um habilitador interno considerado pela empresa e está alinhado com Sousa e Bruno-Faria (2013), Vasconcellos e Parolin (2006), Barbieri (2004) e Carayannis e Gonzalez (2003).

Além disso, a aprendizagem contínua, o aproveitamento de experiências e a valorização da iniciativa dos funcionários são fundamentais para a empresa poder contar com diferentes conhecimentos, experiências, competências e habilidades do seu pessoal e favorecer o surgimento de inovações. Nesse sentido, investir em capacitação e treinamento é mais um habilitador interno expresso na fala do gestor de novos produtos e corroborado por Leite, Dutra e Antunes (2006), Sousa e Bruno-Faria (2013), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e Lopes et al. (2018).

Os 4 As (*awareness; acceptability; affordability; availability*) destacados por Prahalad (2012),

Anderson e Markides, (2007), e Anderson e Billou (2007) são também importantes habilitadores de inovação na empresa. Nesse sentido, a empresa investe em atividades de marketing por meio das mídias de massa (rádio, televisão, *outdoor*) e principalmente nos pontos de venda, divulgando a existência e utilidade dos produtos, bem como orientando o consumidor sobre como utilizá-los.

Os produtos chegam até o consumidor final mediante atacadistas e varejistas, de pequeno e grande porte, estando acessíveis, por meio destes, inclusive a clientes em localidades mais remotas das regiões Norte e Nordeste do país. A própria empresa se encarrega de entregar aos atacadistas e varejistas os produtos, mantendo constante a reposição destes, além de manter o compromisso de divulgá-los, sobretudo nos pontos de venda. Os produtos direcionados aos consumidores da base da pirâmide possuem características e são fabricados de modo a permitir que tenham um preço final acessível.

Reduzir os custos, por meio da substituição de matérias-primas e da negociação com fornecedores para diminuição do valor da matéria-prima adquirida e do seu transporte, também contribuiu para tornar os seus produtos acessíveis aos consumidores da base da pirâmide, configurando-se um importante habilitador destacado por Ray e Ray (2011), Lim, Han e Ito (2013), Prahalad e Hart (2002), Prahalad (2012), Oliveira e Machado (2017), Gobble (2017), Arnold (2017) e Van der Merwe et al (2018).

O Quadro 9 resume os habilitadores que favoreceram à empresa 3 inovar no mercado de baixa renda.

A partir do Quadro 9 é possível verificar que, entre as categorias de habilitadores internos à inovação, os recursos foram os que mais favoreceram o desenvolvimento de produtos para o mercado de consumidores de baixa renda. Com relação aos habilitadores externos, diferente do que sugere a literatura, apenas um deles foi indicado como contributivo para as atividades inovativas em prol da BoP.

Quadro 9 Habilitadores da Inovação da Empresa 3

HABILITADORES INTERNOS		HABILITADOR EXTERNO
ELEMENTO HUMANO	Valorização da iniciativa dos empregados	Fornecedores
	Aproveitamento de experiências	
	Capacitação e treinamento	
RECURSOS	Parceria com pessoas e organizações diversas	
	Criação de conhecimento e aprendizagem	
	Levantamento de informações	
	Redução de custos	
ASPECTOS GERENCIAIS	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
	Aprendizagem contínua	
4 As (<i>awareness; acceptability; affordability; availability</i>)		

Fonte: Elaboração Própria

5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciaram que a maioria dos habilitadores destacados em estudos voltados para a base da pirâmide não se mostrou fundamental para o desenvolvimento e execução de inovações nas empresas pesquisadas. Por outro lado, habilitadores dispostos na literatura que contempla inovações de maneira ampla (e que não envolvem o mercado da base da pirâmide) foram considerados importantes para o atendimento a esse mercado. Isso pode ser em decorrência do fato de que os habilitadores específicos para a base da pirâmide estejam, principalmente, contemplados na literatura internacional, em um contexto diferente do brasileiro.

A existência de uma economia forte e estabilizada no país, pelo menos até o ano de 2015, foi considerada pela maioria das empresas analisadas como um importante habilitador para que as mesmas pudessem visualizar o mercado de baixa renda como promissor e lucrativo. Ademais, foi possível ter a percepção de que na realidade do mercado brasileiro, é relevante que haja políticas públicas que incentivem e apoiem o desenvolvimento de inovações para a base da pirâmide. De igual maneira, as políticas públicas devem proporcionar melhores condições para que os consumidores da base da pirâmide possam ter acesso aos produtos disponibilizados no mercado brasileiro.

Nessa perspectiva, as políticas públicas foram apontadas pela Empresa 2 como o principal fator que facilitou a sua inserção no mercado da base da pirâmide, pois viabilizou a absorção de recursos do governo federal para o desenvolvimento de suas inovações, o que possibilitou uma redução dos riscos financeiros da atividade inovativa.

Para a Empresa 1, apesar de as políticas públicas não terem sido, de fato, um habilitador para suas inovações, estas foram tidas como impulsionadoras para que a empresa despertasse o interesse de ofertar produtos para esse mercado, tendo em vista que, em conjunto com a presença de uma economia em expansão, criou-se um cenário propício para que o consumidor de baixa renda pudesse ter um maior poder aquisitivo.

O desempenho dos fornecedores e a qualidade do relacionamento com os mesmos foram destacados pela Empresa 3 como fundamentais para os propósitos de atendimento ao público da base da pirâmide.

No âmbito interno às organizações, a categoria de habilitadores preponderante entre as três empresas foram os recursos, em que o elemento comum a elas foi a criação de conhecimento e aprendizagem. A categoria elemento humano, de habilitadores internos, também foi relevante para as inovações nas empresas analisadas, confirmando que as pessoas dentro da organização e sua motivação e confiança no êxito da inovação, contribuem para que

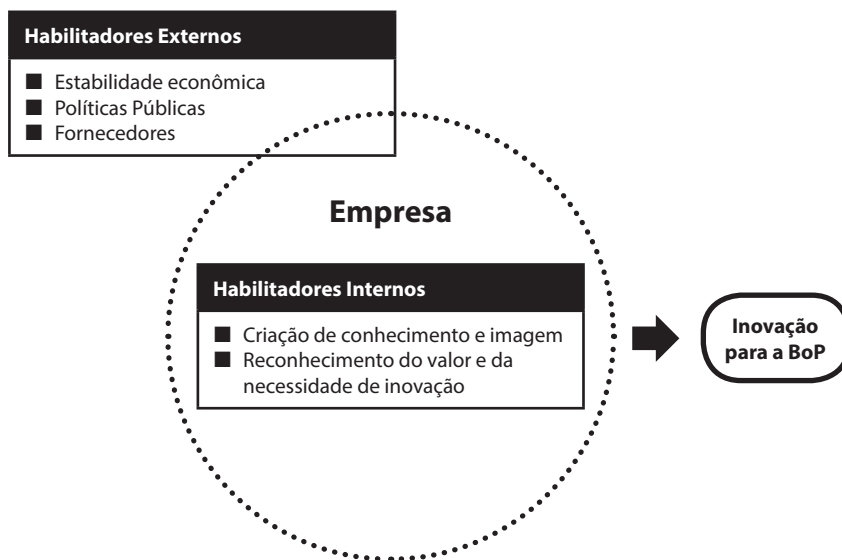
a estratégia de inovação elaborada pela empresa seja viabilizada e posta em prática, principalmente se estes funcionários são valorizados e recebem recompensas pelo seu bom desempenho.

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

Em contrapartida, os habilitadores correspondentes à categoria aspectos organizacionais foram

os que menos tiveram relevância para a implementação com sucesso das estratégias de inovação das organizações, tendo em vista que somente na Empresa 1 o habilitador clima organizacional foi mencionado como fator que facilita as inovações. Dessa forma, foi possível perceber que as inovações para a base da pirâmide devem possuir atributos específicos que reflitam a compreensão das necessidades e características socioeconômicas dos consumidores de baixa renda. A Figura 1 ilustra e sintetiza os habilitadores da inovação para a base da pirâmide comuns às empresas pesquisadas.

Figura 1 Representação dos habilitadores da inovação para a base da pirâmide



Fonte: Elaboração Própria

Sob o ponto de vista teórico, os resultados deste estudo avançam na identificação e compreensão de habilitadores que, apesar de facilitarem o desenvolvimento e implementação de inovações para o mercado da base da pirâmide, encontram-se dispersos na literatura, sem que haja, ao menos, uma nomenclatura unânime acerca dos mesmos. Complementarmente, a análise do referencial bibliográfico acerca dos habilitadores da inovação, que teve os resultados apresentados na fundamentação teórica desse artigo, permitiu categorizar os principais elementos que habilitam o processo de inovação.

Sob a perspectiva da prática gerencial, os resultados da pesquisa podem contribuir para que os

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

Por fim, sugerem-se novas pesquisas, de natureza quantitativa, que permitam identificar no contexto do mercado de baixa renda: a) quais habilitadores de inovação são próprios para cada setor; b) a evolução das características dos habilitadores de inovação ao longo do ciclo de vida das organizações.

REFERÊNCIAS

- ADEGBILE, A.; SARPONG, D. Disruptive innovation at the base-of-the-pyramid Opportunities, and challenges for multinationals in African emerging markets. **Critical Perspectives on International Business**, v. 14, n. 2/3, p. 111-138, 2018.
- ANDE; EBAY FOUNDATION; ICE. **Oportunidades em Tecnologia para a Base da Pirâmide**. 2015 Disponível em: <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Tech_Event_Report_PT.PDF> Acesso em: março de 2015.
- ANDERSON, J.; BILLOU, N. Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 14-21, 2007.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation in the Bottom of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 82-88, 2007.
- AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. Research and Development Facilities of Multinational Enterprises in India. **Eurasian Geography and Economics**, v. 53, n. 6, p. 713-730, 2013.
- ARNOLD, M. G. Inklusive Wertschöpfung auf BOP Märkten. **Umwelt Wirtschafts Forum**, v. 25, p. 25-32, 2017.
- BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.
- BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. **Estudios Gerenciales**, n. 29, p. 26-36, 2013.
- BOGDAN, R. BILKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos, Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- CARAYANNIS, E. G.; GONZALES, E. **Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why**. In: SHAVININA, L.V. (ed.). *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Science, 2003, p. 587-606.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- CHETTY, S. The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. **International Small Business Journal**, v.15, n. 1, p. 73 - 85, 1996.
- CHOLEZ *et. al.* Bridging Access to Electricity Through BOP Markets: Between Economic Equations and Political Configurations. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139, 2004.
- GEORGE, G.; MCGAHAN, A. M.; PRABHU, J. Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. **Journal of Management Studies** v. 49, n. 4, 2012.
- GOBBLE, M. M. Innovation at the Bottom of the Pyramid. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 3, p. 62-67, 2017.
- 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, 5-6, p. 284-294, 2014.

- HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial
- Bricolage in Multinational Corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, 2012.
- HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.
- KAHLE, H. N. *et.al.* The democratizing effects of frugal innovation Implications for inclusive growth and state-building. **Journal of Indian Business Research**, v. 5 n. 4, p. 220-234, 2013.
- LEITE, L. F.; DUTRA, L. E. D.; ANTUNES, A. M de S. Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: o ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e inibidores da inovação. **R.Adm.**, v.41, n.3, p.301-314, 2006.
- LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end megamarkets. **Technovation**, v. 33, p. 391-404, 2013.
- LIMA, A. S.; MACHADO, A. G. C. Ações Estratégicas para a Base da Pirâmide no Setor Imobiliário. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 31-44, 2018.
- LINNA, P. Bricolage as a Means of Innovating in a Resource-Scarce Environment: a Study of Innovator-Entrepreneurs at The Bop. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 18, n. 3, 2013.
- LOPES, D. P. T. et al. Fatores Determinantes da Inovação Gerencial: uma proposta para análise e investigação. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.12, n.33, p. 2541-2563, 2018.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MONTEIRO, M. R.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de Inovação: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Software. **Revista Gestão Industrial**, v. 09, n. 01, p. 194-224, 2013.
- MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v.65, n.12, p. 1700-1709, 2012.
- MUTIS, J.; RICART, J. E. Innovación en modelos de negocio: La Base de La Pirâmide como campo de experimentación. **Universia Business Review**, n.18, p. 10-27, 2008.
- NAKATA, C. From the Special Issue Editor: Creating New Products and Services for and with the Base of the Pyramid. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 3-5, 2012.
- 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.
- OLIVEIRA, G. M.; MACHADO, A. G. C. Dinâmica da Inovação em Serviços para Consumidores na Base da Pirâmide. **BBR. Brazilian Business Review**, v.14, n.6, p. 609-623, 2017.
- OLIVEIRA, G. M.; MACHADO, A. G. C. Inovação em serviços para a base da pirâmide no setor varejista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 423-450, 2016.
- PERVEZ, T; MARITZ, A; WAAL, A. Innovation and Social Entrepreneurship at The Bottom of The Pyramid - A Conceptual Framework. **SAJEMS Special Issue**, n. 16, 2013, p.54-66. PRAHALAD, C.K. The Innovation Sandbox. **Strategic Business**, n. 44, p. 1-10, 2006.
- _____. **A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- _____. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Production and Innovation Management**, n.29, v.1, p. 6–12, 2012.
- PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002.
- RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, n. 31, p. 216–227, 2011.
- RIBEIRO, R. E. M.; SEGATTO, A. P. S.; COELHO, T. R. Inovação Social e Estratégias para a Base da Pirâmide: Mercado Potencial para Empreendedores e Pequenos Negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p.55-72, 2013.
- RODRIGUES, I; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1069-94, 2008.
- SILVESTRE, B. S.; SILVA NETO, R. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a Base of the Pyramid cluster. **Technovation**, v. 34, n.5-6, p. 270–283, 2014.
- SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v.10, n.3, p.113 – 136, 2013.
- SPERS, R.G. WRIGHT, J. T. C. Mercado de bens populares no brasil: desempenho e estratégia das empresas. In: **EnANPAD** – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Oxford University Press, 2000.
- VAN DEN WAEYENBERG, S.; HENS, L. Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. **Journal of Business Research**, v. 65, n.12, p. 1692–1699, 2012.
- VAN DER MERWE, M. D. et al. Toward an Enterprise Growth Framework for Entering the Base of the Pyramid Market: A Systematic Review. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 15, n. 4, 2018.
- VASCONCELLOS, E.; PAROLIN, S. R. H. Estratégia e Estruturas Inovativas: Estudo de Caso em Empresa de Alimentos Desidratados. In: XXIV SIMPÓSIO DA GESTÃO TECNOLÓGICA 2006, Gramado. **Anais XXIV SIMPÓSIO DA GESTÃO TECNOLÓGICA**, 2006.
- VENN, R.; BERG, N. Building competitive advantage through social intrapreneurship. **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 2 n. 1, p. 104-127, 2013.
- VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S. Product Development for the BOP: Insights on Concept and Prototype Development from University-Based Student Projects in India. **Journal of Production and Innovation Management**, v. 29, n.1, p. 52–69, 2012.
- WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. **Mercado Popular no Brasil – Abordagens para Geração de Negócios e Casos de Sucesso**. São Paulo: Blucher, 2011.