

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GIBSON MEIRA OLIVEIRA

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

João Pessoa/PB
2015



GIBSON MEIRA OLIVEIRA

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

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

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado, Dr.

João Pessoa/PB
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

GIBSON MEIRA OLIVEIRA

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

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

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Dissertação aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora:

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

Prof. Dr. Egídio Luiz Furlanetto (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas (Examinador Externo)
Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Mesmo não sendo capaz de ler estas palavras, compreendê-las em sua plenitude, até mesmo de entender o seu significado em minha vida profissional, não poderia deixar de agradecê-la por se tornar a fonte de toda minha inspiração e dedicação nessa busca insistente pelo crescimento acadêmico e pessoal, permitindo assim alcançar novos horizontes e poder lhe proporcionar uma vida melhor. Apesar de todos os momentos de tristeza, cansaço e noites mal dormidas, ela estava próxima a mim com aquele sorriso inocente, seus gestos de carinho e palavras como “EU TE AMO”, que conseguiam me dar ânimo e faziam revigorar minhas forças para seguir em frente. Agradeço-te, minha filha, Maria Clara, não somente por inconscientemente me ajudar nessa jornada, mas por existir em minha vida.

A minha esposa, Aluska, que durante todo esse tempo esteve ao meu lado, me dando o apoio e a motivação necessária e, sabendo da necessidade da minha ausência por conta das demandas exigidas, ocupou provisoriamente o cargo de pai, mãe, esposa e amiga. Sem sua ajuda, não haveria agradecimentos ou sequer uma dissertação.

Minha mãe pelo homem que sou hoje, pois, esta maravilhosa mulher me ensinou a ser dedicado, obstinado e comprometido, características estas que sempre me auxiliaram em minha trajetória. Meu pai, um grande homem, me instruiu a batalhar em busca do que desejo, sempre me valorizando pelas conquistas alcançadas. Agradeço a toda minha família, e especial minha irmã Gleick, que me apoiou e auxiliou quando necessário.

Agradeço ao meu orientador, André, pela paciência e dedicação que teve comigo ao longo desses dois anos. Sei que dei muito trabalho, acho que mais do que você esperava, mas hoje sou uma nova pessoa, um novo profissional, e lhe devo todo o mérito, pois insistentemente e forçosamente você empurrou-me para um melhor caminho, e tenha certeza de que isso jamais será esquecido.

Agradeço a todos os meus colegas de turma pela amizade e momentos de alegrias que compartilhávamos durante as aulas e nos almoços que aconteciam após. As conversas que me distraíam e faziam com que as aulas se tornassem mais prazerosas e descontraídas.

Agradeço as empresas que abriram suas portas e contribuíram com minha pesquisa, fornecendo informações que permitiram a conclusão deste trabalho.

Obrigados a todos os funcionários e professores do PPGA, por toda assistência e presteza nos momentos em que eram solicitados. Elena, Joca e Diego, sempre “batíamos aqueles papinhos” antes de pegar as chaves dos ambientes. Sou grato pela receptividade e alegria com que sempre era recebido. Obrigado a todos.

RESUMO

No Brasil há um grande número de pessoas concentradas na base da pirâmide social. Inovar em serviços para atendê-las, significa incluir consumidores que foram deixados de fora ou permaneceriam mal acolhidos pelas ofertas já existentes, potencializando oportunidades de negócios para empresas que buscam um novo mercado. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar como empresas estão lidando com as inovações em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide. Especificamente, buscou-se identificar as inovações empreendidas pelas empresas; classificar os tipos de inovação e propor um *framework* que melhor explique as inovações executadas. Utilizou-se estudo de casos múltiplos como estratégia metodológica, abordando três empresas que ofertam serviços direcionados a tal público. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e documentos. A análise dos dados para cada caso foi empreendida de forma individual e cruzada. Os resultados evidenciaram que, para atender à Base da Pirâmide, as empresas têm desenvolvido inovações de mercado e de processo e empreendido também, ao longo de suas trajetórias, inovações de melhoria, incrementais e formalizadoras. Por meio do Mapa de Transiliência foi possível perceber que dois dos três casos estudados desenvolveram novas competências para atender à base da pirâmide. Além disso, compreende-se que seja possível o alinhamento entre o mapa de transiliência e os conceitos de inovação de ruptura. Nas três empresas pesquisadas observou-se a aderência parcial ou total ao *framework* proposto, havendo, em alguns casos, a necessidade de modificações que estão relacionadas ao tipo de serviço prestado. Conclui-se que, apesar de inovações disruptivas estarem direcionadas a um público de baixa renda, as mesmas não são unicamente necessárias para atendê-lo. Ademais, nos casos analisados, o setor de serviços possui uma dinâmica de inovação que vai, muitas vezes, de encontro à abordagem tecnicista, não sendo a tecnologia o maior propulsor para a inovação. Todavia, esse elemento se torna um suporte que permite a melhoria constante do serviço prestado.

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

ABSTRACT

The bottom of the social pyramid in Brazil concentrates many people. Innovating the services offered to them means including consumers that were neglected or would otherwise remain poorly assisted by the existing offers, thus potentializing business opportunities to firms that are seeking a new market. In this context, this research aimed to analyze how companies are dealing with service innovation to cater to consumers at the bottom of the pyramid. More specifically, it aimed to identify the innovations adopted by firms, classify the types of innovation and propose a framework to better explain them. Methodology included multiple case studies; three firms that offer services to such public. Data were collected by means of semi-structured interviews, direct observations and documents. Data for each case was both individually analyzed and cross-examined. Results showed that in order to serve the bottom of the pyramid firms have developed market and process innovations, and also implemented – throughout their trajectories – improvement innovation, incremental innovation and formalization innovation. Through the transilience map it was possible to notice that two out of the three firms studied developed new competencies to match the needs of the bottom of the pyramid. In addition, it is understood that there may be an alignment between the transilience map and the disruptive innovation concepts. The three firms showed partial or total adherence to the proposed framework; in some cases, there was a need to change the type of service offered. It was concluded that although disruptive innovations are aimed at a low income consumers it takes more than just those to serve this public. Furthermore, in the cases analyzed, the service sector possesses an innovation dynamics that is contrary to the technical approach, since technology is not the major driver for innovation. However, this element becomes a support that allows for constant improvement in the service offered.

Keywords: Innovation. Services. Bottom of the Pyramid.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Domicílios particulares permanentes, por classe de rendimento nominal mensal domiciliar per capita	13
Figura 2 – Mapa de Transiliência	22
Figura 3 – Dimensões da Inovação.....	24
Figura 4 – Fases do “ciclo reverso do produto”	33
Figura 5 – Modelo geral de Gallouj e Weinstein.....	34
Figura 6 – Modelo Geral de De Vries	36
Figura 7 – Modelo Geral Ampliado de Klement.....	37
Figura 8 – Modelo das Quatro Dimensões em Inovação de Serviços	39
Figura 9 – Modelo das Seis Dimensões em Inovação de Serviços	41
Figura 10 – A infraestrutura comercial na Base da Pirâmide.....	46
Figura 11 – A caixa de areia da inovação.....	47
Figura 12 – O modelo de inovação disruptiva.....	53
Figura 13 – Framework de inovação para a Base da Pirâmide	59
Figura 14 – Percurso Metodológico	63
Figura 15 – Etapas da análise de dados	68
Figura 16 – Posicionamento do convênio de saúde para o público de baixa renda no Mapa de Transiliência	75
Figura 17 – Mapa de Inovações empreendidas pela Pró-vida	80
Figura 18 – Alinhamento do Framework à Pró-vida.....	88
Figura 19 – Posicionamento da Policlínica no Mapa de Transiliência.....	93
Figura 20 – Mapa de Inovações empreendidas pela Policlínica Jaguaribe	98
Figura 21 – Alinhamento do Framework à Policlínica Jaguaribe	107
Figura 22 – Posicionamento da Empresa 3 no Mapa de Transiliência.....	110
Figura 23 – Mapa de Inovações empreendidas pela Empresa 3.....	118
Figura 24 – Alinhamento do Framework à Empresa 3.....	126
Figura 25 – Posicionamento das empresas no Mapa de Transiliência	129
Figura 26 – Framework consolidado das empresas estudadas	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica nas principais bases indexadoras de dados.....	16
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia conceitual do termo inovação	20
Quadro 2 – Tipologia da Inovação	24
Quadro 3 – Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços.....	26
Quadro 4 – Tipos de Inovação em Serviço.....	27
Quadro 5 – Tipologia de inovação segundo a influência dos atores	30
Quadro 6 – Novas Estratégias para a Base da Pirâmide.....	45
Quadro 7 – Exemplos de Inovação na Base da Pirâmide	50
Quadro 8 – Inovação Sustentadora versus Disruptiva.....	54
Quadro 9 – Distinção de características entre inovações sustentadoras, disrupção de baixo mercado e de novo mercado	55
Quadro 10 – Composição teórica para roteiro de entrevista	67
Quadro 11 – Informações de entrevistas realizadas	67
Quadro 12 – Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa.....	69
Quadro 13 – Síntese dos achados relacionados à inovação.....	130
Quadro 14 – Tipos de inovações encontradas nas empresas	132
Quadro 15 – Síntese das dimensões, conexões e elementos infraestruturais presentes nos casos estudados	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 INOVAÇÃO	19
2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	26
2.3 MODELOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	32
2.3.1 Modelo do Ciclo Reverso	32
2.3.2 Modelo Geral de Gallouj e Weinstein	34
2.3.3 Modelo Geral de De Vries	35
2.3.4 Modelo Geral Ampliado de Klement	37
2.3.5 Modelo das Quatro Dimensões em Inovação de Serviços	38
2.3.6 Modelo das Seis Dimensões em Inovação de Serviços	40
2.4 INOVAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE	43
2.4.1 Inovação de Ruptura na Base da Pirâmide	52
2.5 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSIÇÃO DE UM <i>FRAMEWORK</i> QUE EXPLIQUE A DINÂMICA DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA	63
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS E DOS SUJEITOS DA PESQUISA	64
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	66
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	68
3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	69
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (<i>WITHIN CASE</i>)	71
4.1.1 PRÓ-VIDA	71
4.1.1.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial	72
4.1.1.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa	78
4.1.1.3 Alinhamento ao <i>Framework</i> Proposto	81
4.1.2 POLICLÍNICA JAGUARIBE	89

4.1.2.1	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial	90
4.1.2.2	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa	95
4.1.2.3	Alinhamento ao <i>Framework</i> Proposto.....	100
4.1.3	EMPRESA 3	108
4.1.3.1	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial	109
4.1.3.2	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa	113
4.1.3.3	Alinhamento ao <i>Framework</i> Proposto.....	119
4.2	ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS (<i>CROSS CASE</i>).....	127
4.2.1	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial	127
4.2.2	Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa	131
4.2.3	Alinhamento ao <i>Framework</i> Proposto.....	136
5	CONCLUSÕES	143
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	146
5.2	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	147
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICE A – Carta aos pesquisadores	155
	APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa	156
	APÊNDICE C – Roteiro de Observação	157
	APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista	158

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está dividido em quatro seções: contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa; objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura da dissertação. A contextualização aborda a inovação em seu contexto mais geral, assim como uma breve conceituação do que significa a mesma para o mercado; é descrito o que se entende por mercado na base da pirâmide, seu público consumidor e como se apresenta a estratificação social a partir desta perspectiva. Em sequência, são apresentados os objetivos geral e específicos alinhados ao problema de pesquisa. A justificativa explana a relevância deste estudo para o mercado e para o campo acadêmico, destacando pesquisas que apontam esta nova perspectiva como pouco explorada; e, por fim, é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado apresenta-se em sua plenitude como um ambiente hostil e competitivo, exigindo cada vez mais das empresas um adequado posicionamento em relação ao que é ofertado, impondo às mesmas uma constante readaptação que permita sua sobrevivência e seu crescimento ao longo do tempo. A inovação e imitação contínua modificam o desempenho relativo e a competitividade das empresas, portanto afetam também a dinâmica das estruturas industriais (DOSI, 1988), o que acaba se tornando um importante diferencial para as empresas que desejam sobreviver nesse contexto.

A inovação está relacionada com a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, processos ou configurações organizacionais e também pode surgir a partir de uma nova ideia ou oportunidade de mercado, que, por fim, é colocada em prática (DOSI, 1988; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ainda, corresponde à produção, adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado em esferas econômicas e sociais (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

A partir dessa perspectiva, a inovação é visualizada como um processo transformador, que faz surgir novas ideias, produtos, serviços, formas de trabalho ou produção e a abertura de novos mercados (SCHUMPETER, 1982; GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1994). O processo de inovação é composto por etapas que perpassam desde o momento em que ideia toma forma, por meio da invenção, passando por um processo de

difusão em que a mesma é posta para o mercado, até a aceitação e aproveitamento quando se torna efetivamente uma inovação.

Embora a inovação tenha uma participação no posicionamento estratégico da organização, algumas vezes ela pode assumir outro papel, através dos chamados empreendedores sociais, os quais criam organizações inovadoras que são direcionadas às necessidades sociais (KENNEDY; NOVOGRATZ, 2011). Muito do que se investe com pesquisa e desenvolvimento está voltado para uma realidade de mercado composta com uma camada social de nível mais elevado. Porém, alguns pesquisadores (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2012) começaram a observar uma oportunidade de ganhos através do atendimento à massa populacional de baixa renda que possui maior concentração em mercados do tipo emergente.

Os Mercados Emergentes (ME) são compostos por países menos desenvolvidos, recém-industrializados, de “Terceiro Mundo”, ou aqueles que enfatizam fontes de matérias-primas e mão de obra barata (ARNOLD; QUELCH, 1998). Esses mercados são marcados por uma disparidade social elevada, devido à grande assimetria em relação ao que se refere aos consumidores da base da pirâmide que estão abaixo do nível de pobreza oficial (SHETH, 2011).

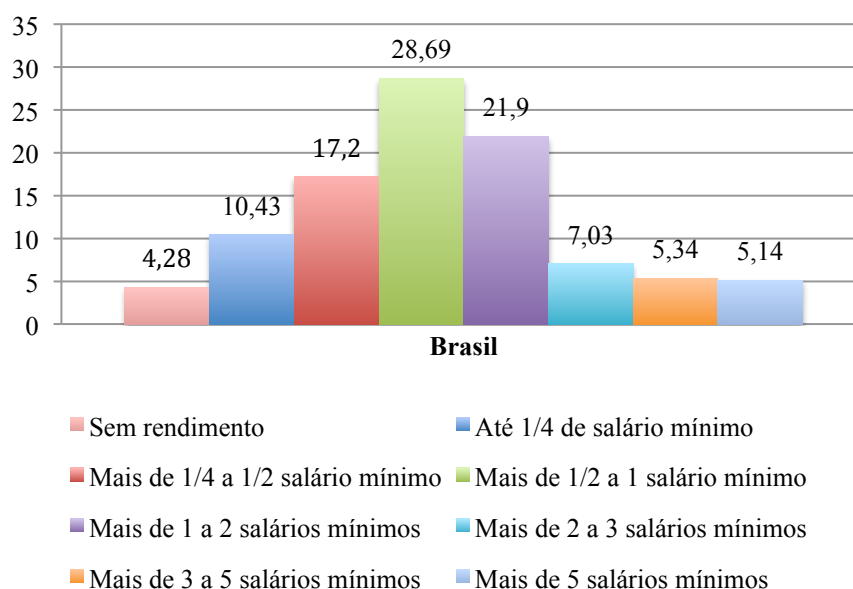
A Base da Pirâmide (BP) refere-se a uma estratificação populacional que está localizada nas bases mais baixas da pirâmide social, composta pelo que pode ser chamado de classes menos favorecidas, e representa uma extrema variedade social que se reflete em seus níveis de alfabetização, composição rural ou urbana, níveis de renda, culturais e religiosas (PRAHALAD, 2010).

Assim, tal camada populacional acaba sendo taxada por um pressuposto dominante que se trata de uma classe social que possui poder aquisitivo reduzido. Entretanto, seu representativo número constitui um significativo poder de compra (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012). Logo, o mercado da BP constitui uma oportunidade para empresas que buscam expandir seus mercados.

A última pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), objetivando realizar um levantamento de informação em relação à situação populacional em diversos aspectos (econômicos, educacionais, sociais), deu-se através do Censo Demográfico em 2010, o qual apresentou um resultado que, tomando por base o salário mínimo no valor de R\$510,00, tem-se: 31,91% da população nacional vivem com meio salário mínimo ou menos, 50,59% ganham entre um e dois salários mínimos, enquanto 17,5%

ganham dois salários mínimos ou mais (IBGE, 2010), conforme apresentado na Figura 1 que segue:

Figura 1 – Domicílios particulares permanentes, por classe de rendimento nominal mensal domiciliar *per capita*



Fonte: IBGE (2010)

Analisando os dados apresentados na Figura 1, é possível observar que no Brasil não existe, de fato, uma pirâmide social. Devido às políticas governamentais que proporcionaram o empoderamento da população menos favorecidas, houve uma ascensão para as camadas superiores, divergindo do que é encontrado na literatura. Logo, no contexto brasileiro, é preciso que sejam utilizadas para pesquisa, classes mais elevadas como a “C”, divergindo um pouco do que é apontado por Pharalad e Hart (2002) como BP.

Desta forma, de acordo com os dados apresentados, considerar-se-á como BP, na presente pesquisa, a massa populacional que está contida na faixa que vai desde “sem rendimentos” até aqueles que sobrevivem com uma renda igual ou inferior a dois salários mínimos (por participante da família que reside em um mesmo domicílio), ou seja, ganhos diários de até R\$ 34,00, totalizando 82,5% da população brasileira, que representa, quantitativamente, mais de 150 milhões de pessoas.

As evidências apontam que inovar para o mercado da BP pode ser uma atividade rentável (PRAHALAD 2010), gerando excelentes oportunidades de negócios para empresas que buscam um novo mercado. Inovar em produtos para o mercado da BP significa adequar-

se a uma realidade de consumidores, com um poder aquisitivo reduzido, mas que buscam qualidade e tecnologia a um preço acessível (PRAHALAD; HART, 2002).

É possível encontrar na literatura vários exemplos de empresas que têm inovado para ofertar bens que atendam a este público (Hindustan Unilever, Nirma, GE Healthcare, Tata Motors, por exemplo), todavia, há uma escassez de trabalhos que evidenciem inovações em serviços com esse propósito.

Apesar da ausência de exemplos na literatura de inovação em serviços, o DIEESE (2011), em sua última Pesquisa de Mercado de Trabalho realizada no ano de 2010, aponta que, entre os setores econômicos apresentados, os serviços representam 53,7% na distribuição ocupacional total nas principais regiões metropolitanas do Brasil (Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo e o Distrito Federal).

Ademais, quando é observado o impacto do setor de serviços para a economia nacional, segundo os Indicadores de Volumes e Valores Correntes apresentados pelo IBGE (2013), os serviços representam 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB). O setor de serviço apresenta, segundo os dados supracitados, extrema importância na economia e está em constante crescimento, o que demonstra a necessidade de uma maior atenção por parte das empresas no que tange à inovação.

Inovar em serviços para atender ao mercado de BP significa atender a pessoas que foram deixadas de fora ou permaneceriam mal atendidas pelas ofertas já existentes no mercado (HART, 2006). Logo, compreender como as empresas têm se esforçado para atender ao mercado da base da pirâmide, constituído por mais de 150 milhões de pessoas que vivem com uma renda familiar per capita de até dois salários mínimos, como o caso do Brasil, por meio de serviços inovadores, representa uma oportunidade para contribuir no preenchimento de lacunas e avançar em pesquisas sobre esta temática. Neste sentido, o problema de pesquisa foi assim delineado: **como são realizadas inovações em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide no estado da Paraíba?**

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista o que já foi explanado e tomando por base o problema de pesquisa, apresentam-se os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como empresas estão realizando inovações em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, especificamente, pretende-se:

- 1) Identificar as inovações empreendidas pelas empresas selecionadas.
- 2) Classificar os tipos de inovação.
- 3) Compreender a dinâmica das inovações .

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado consumidor do Brasil é composto por 82,5% de pessoas que ganham menos de dois salários mínimos (IBGE, 2010), e, em todo o mundo, a BP é representada por uma massa populacional que ultrapassa quatro bilhões de pessoas (PRAHALAD, 2012), realidade esta apresentada em mercados considerados emergentes. Desta maneira, é impossível relevar o consumidor de baixa renda, bem como a importância das empresas que atendem a ele oferecendo bens e serviços de qualidade (GIOVINAZZO, 2003).

Existe, pois, uma nova fonte promissora e intocada, a qual não é composta por ricos ou mesmo consumidores de classe média, e sim por bilhões de pessoas de baixa renda que estão buscando fazer parte da economia de mercado (HART, 2006), necessitando, desta maneira, de uma maior atenção por parte das empresas e pesquisadores.

Internacionalmente, uma das obras mais conhecidas a voltar sua atenção ao público da BP foi publicada em 2002, por Prahalad, na primeira versão do seu livro “A Riqueza na Base da Pirâmide”. O autor, naquela oportunidade, já chamava atenção para uma massa social “esquecida”, mas que representava um potencial mercado consumidor. A partir de então, diversos órgãos com atuação global, a exemplo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, além de representantes do setor privado, desencadearam, satisfatoriamente, ações objetivando a redução da pobreza e disponibilização de bens e serviços voltados a este público (PRAHALAD, 2010).

No que tange ao contexto nacional, pesquisas (GIOVINAZZO, 2003; SPERS; WRIGHT, 2006) apontam para uma melhora no crescimento, lucros e resultados operacionais

de empresas que focaram no atendimento ao mercado de BP. Dessa forma, conhecer como as empresas atuantes neste mercado inovam torna-se algo relevante e atual, posto que o potencial de tal mercado precisa ser compreendido, assim como a sua lógica própria, uma vez que, se bem desenvolvido, poderá gerar impactos positivos na sociedade (SPERS, 2013).

Para atender ao público de baixa renda, é preciso que o meio empresarial comece a pensar em novos formatos de negócios e produtos, exigindo, dessa maneira, um processo de inovação radical em tecnologia e modelos de negócios (PRAHALD; HART, 2002; PRAHALAD, 2012). Em mercados em que os bens e serviços envolvem novas tecnologias e determinada incerteza, e o risco é algo que está intrínseco, é preciso que exista uma adaptação ao contexto existente (LYNN; AKGUN, 1998).

Sob a perspectiva dos serviços, apesar de sua expressiva expansão e representatividade na economia mundial, estudos associados à inovação no setor ainda são marginais quando comparados aos resultados publicados sobre o desenvolvimento de produtos tangíveis.

A pesquisa a respeito da inovação em serviços vem sendo considerada como de grande importância para os profissionais e estudiosos, devido às substanciais representatividade e riquezas geradas pelo setor em países desenvolvidos e emergentes (CHAPMAN; SOOSAY; KANDAMPULLY, 2003; THAKUR; HALE, 2013). De acordo com a Confederação Nacional de Serviços (2014), o setor é responsável pela maior geração de empregos no Brasil. Dos 49,1 milhões de empregos com carteira assinada em fevereiro de 2014, 26,5 milhões foram postos de trabalhos em serviços, representando, desta forma, 54,2% do total da economia.

Apesar da relevância dos estudos em serviços e BP, após a realização de pesquisas em diversas bases indexadoras de periódicos acadêmicos ao longo do mês de maio e junho do ano de 2014, observou-se uma lacuna existente no que tange aos estudos que unem a inovação em serviços e a BP, como apresentado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica nas principais bases indexadoras de dados Continua

Artigos				
Termos Pesquisados				
Bases Pesquisadas	Inovação em serviços	Inovação em serviços + Base da Pirâmide	<i>Innovation in Service</i>	<i>Innovation in Service + Bottom of the pyramid</i>
Periódicos CAPES	17	-	36	-
Scielo	7	-	5	-
Spell	19	-	-	-

Tabela 1 – Pesquisa bibliométrica nas principais bases indexadoras de dados

Continuação

Teses e Dissertações				
Termos Pesquisados				
Bases Pesquisadas	Inovação em serviços	Inovação em serviços + Base da Pirâmide	<i>Innovation in Service</i>	<i>Innovation in Service + Bottom of the pyramid</i>
BDTD (Ibict)	12	-	-	-
Banco de Teses CAPES	3	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2014)

A pesquisa em si consistiu, inicialmente, em uma busca por trabalhos acadêmicos que contivessem o termo “inovação em serviços” ou “*innovation in service*”, considerando ambos os idiomas. A seguir, foi analisado parcialmente o conteúdo de cada trabalho selecionado para proporcionar uma maior exatidão dos dados e evitar contabilizações repetidas por questões idiomáticas. Nesse sentido, foram observados os trabalhos em que constassem em seu título, resumo ou palavras-chave o termo supracitado bem como o alinhamento à temática. Se comparados os resultados internacionais aos nacionais, o segundo apresenta uma pequena produção, caracterizando, de certa maneira, que a temática é pouco abordada nacionalmente, havendo, assim, a necessidade de um olhar mais atento por parte dos pesquisadores.

Posteriormente, foi realizada a busca dos termos “inovação em serviço” e adicionado o termo “base da pirâmide” e as respectivas palavras também na língua inglesa, levando-se em consideração os mesmos critérios acima citados (títulos, resumos, palavras-chave e alinhamento ao tema). Evidenciou-se a ausência de produções acadêmicas nacionais e internacionais que contemplassem as duas temáticas. Esse fato reforça ainda mais a importância e relevância do presente estudo.

Apesar da existência de trabalhos internacionais que exemplificam a atuação de empresas voltadas ao mercado da BP e que ofertam serviços como linhas de microcrédito, telefonia móvel ou outros segmentos, tais escritos falham no que compete em descrever como ocorreu o processo de inovação, quais foram os fatores determinantes para que a mesma fosse possível, e se realmente se caracteriza como uma inovação.

Embora possam existir trabalhos que estejam voltados ao estudo da inovação em serviços, tanto no contexto nacional quanto internacional, faz-se necessário um maior aprofundamento no que compete à dinâmica das empresas no que tange à inovação em serviços voltados a um mercado diferenciado como a BP.

Desta forma, diante o que está exposto, observa-se a ausência no que se refere a estudos que possam explicar o processo de inovação em serviços voltados ao mercado da BP, logo, esta pesquisa buscará contribuir para o preenchimento desta lacuna, procurando compreender melhor tal temática por meio de um modelo o qual possa explicar como ocorre o processo de inovação.

Em síntese, no que tange às contribuições teóricas e práticas desta pesquisa, destaca-se a realização de um estudo ainda não existente na literatura científica, preenchendo, dessa forma, uma deficiência associada à inovação em serviços para um mercado de BP. Sob o ponto de vista prático, o resultado da pesquisa a ser empreendida poderá reforçar a compreensão do processo de inovação em serviços, assim como explicar a maneira como a mesma ocorre, e, por fim, como adequá-la a um mercado diferenciado como a BP.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está fracionado em três diferentes capítulos. No primeiro capítulo foi apresentada a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, assim como a justificativa da pesquisa.

Em seguida, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica e aborda cinco tópicos: inovação, inovação em serviços, modelos de inovação em serviços, inovação na base da pirâmide e a análise crítica do referencial teórico.

No terceiro capítulo é mostrada a trajetória metodológica que será adotada nesta pesquisa. A mesma encontra-se fracionada em cinco seções onde são apresentadas as definições da pesquisa, os critérios para seleção dos casos e sujeitos da pesquisa, os procedimentos para coleta de dados, a análise dos dados e os esforços a serem empreendidos para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentadas as análises dos dados em dois momentos: individual (*within case*) e a cruzada (*cross case*). Na primeira parte as empresas serão analisadas individualmente, contemplando a análise das inovações e suas classificações, e o alinhamento ao *framework* proposto. Sequencialmente, no segundo momento, há um cruzamento das informações, destacando-se às similaridades e divergências entre os casos estudados.

O quinto capítulo é composto pelas conclusões alcançadas por meio da pesquisa, às limitações e sugestões para estudos futuros. Em seguida, são apresentadas as referências utilizadas para realização deste trabalho e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo está dividido em cinco seções que têm por objetivo abordar os conceitos que servirão como base para a compreensão do que é pretendido estudar. Dessa forma, divide-se em um estudo sobre a inovação, inovação em serviços, modelos de inovação em serviços, a inovação na base da pirâmide e, por fim, a análise crítica do referencial teórico.

Na seção de Inovação são abordados pontos como definições, conceituação de inovação, grau de inovação (radical ou incremental) e tipos de inovação (produto, processo, posição, paradigma, estrutura organizacional, pessoas, mercado, aberta, fechada, administrativa, tecnológica).

Em um segundo momento, são discutidas as inovações em serviços, tipos de inovação em serviços (radical, por melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinação e formalizadora) e abordagens teóricas (baseadas em serviços, integradoras, tecnicistas e rede-técnico-econômicas).

Na terceira parte deste capítulo, são apresentados cinco modelos de inovação em serviços, que são: Modelo do Ciclo Reverso de Barras (1986), Modelo Geral de Gallouj e Weinstein (1997), Modelo Geral de De Vries (2006), Modelo Geral Ampliado de Klement (2007) e o Modelo das Quatro Dimensões de Den Hertog (2000).

Na seção de Inovação na Base da Pirâmide, apresentar-se-á uma discussão do que são mercados emergentes, população de baixa renda, potencial econômico da base da pirâmide, novas estratégias, inovação frugal, infraestrutura de mercado, a abordagem “*sandbox*” e o que tem sido feito no mundo e no Brasil para atender a esse público. De forma complementar são apresentadas as inovações de ruptura e discutidos os conceitos relacionados à mesma.

Por último, é realizada uma revisão crítica ao que é posto pelos autores, apontando as falhas e lacunas encontradas na teoria e modelos apresentados, momento esse que permite a proposição e descrição de um *framework* próprio.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação, embrionariamente, foi abordada por Schumpeter (1961), quando o mesmo faz a proposição de destruição criativa, o que caracteriza uma das primeiras ideias ligadas à mesma para o desenvolvimento econômico. Porém, a definição de inovação dentro de uma organização, por causa dos juízos de valor inerentes ao termo, fez surgir muita

polêmica na medida em que se entendia que seria tudo aquilo que é novo ou necessariamente bom (KNIGHT, 1967).

A inovação foi abordada por Knight (1967) sob três perspectivas: a psicológica, em que eram enfatizados dois aspectos mais relevantes (a criatividade e a mudança do indivíduo no que se refere ao seu comportamento e crenças); a visão econômica, em que uma maior importância era dada ao desenvolvimento, sem levar muito em conta o processo em si; e a sociológica, que aborda a perspectiva do desenvolvimento tecnológico, bem como o impacto, a estrutura social e seu comportamento.

Novas abordagens foram surgindo, direcionando a teorias mais integradoras que buscam prever as diferenças entre processos e tipos de inovações, entre as empresas e os segmentos industriais (UTTERBACK, 1975). Essas novas perspectivas ampliam a visão e importância da inovação e sua conceituação, como demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Cronologia conceitual do termo inovação

Continua

Ano	Autor	Conceito
1934	Schumpeter, p. 48	A introdução de novos bens, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas e o estabelecimento de uma nova organização.
1967	Knight, p. 478	Uma inovação é a adoção de uma mudança que é novo para uma organização e para o ambiente relevante.
1985	Abernathy e Clark, p. 6	Uma inovação é a introdução inicial no mercado de um novo produto ou processo cuja concepção se afasta radicalmente da prática do passado.
1988	Dosi, p. 222	Diz respeito à busca e à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais.
1990	Vrakking, p. 95	A inovação é qualquer renovação, projetada e realizada, que fortalece a posição da organização em relação a seus concorrentes, e que permite uma vantagem competitiva de longo prazo a ser mantida.
1994	Gopalakrishnan e Damanpour, p. 95	"Uma nova ideia, método ou dispositivo" ou "o processo de introdução de algo novo".
1998	Sundbo e Gallouj, p. 4	Uma mudança de negócio por meio da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos, devendo ser um fenômeno de alguma dimensão para que possa ser definido como tal, ou seja, a mudança deve ser reproduzida, quando uma solução do problema de um cliente (um "produto" serviço) é reutilizada para resolver os problemas dos outros clientes, ou quando uma mudança nos procedimentos é introduzida em geral na empresa, e não apenas por uma ocasião.
2001	Damanpour e Gopalakrishnan, p. 47	Como meio de uma organização para se adaptar ao ambiente, ou antecipar uma mudança no ambiente, a fim de aumentar ou sustentar a sua eficácia e competitividade.
2005	OCDE, p. 55	Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
2008	Tidd, Bessant e Pavitt, p. 86	A inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível.

Quadro 1 – Cronologia conceitual do termo inovação

Continuação

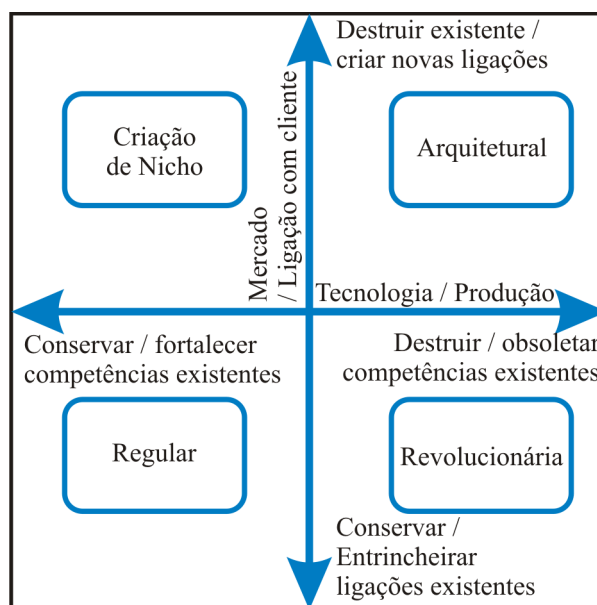
Ano	Autor	Conceito
2010	Crossan e Apaydin, p. 1155	A produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, o desenvolvimento de novos métodos de produção e criação de novos sistemas de gestão. É ao mesmo tempo um processo e um resultado.

Fonte: Elaboração Própria (2014).

O termo inovação, quando proposto por Schumpeter (1934), representava o “novo” para a organização, mas não necessariamente para o mercado. O objetivo fundamental era explicar como a inovação poderia contribuir para o desenvolvimento econômico. Novas perspectivas foram surgindo a partir do ganho da maturidade a respeito do significado do termo “inovação”, o que permitiu a ampliação do seu contexto, passando a ser adotada em perspectivas menos radicais, podendo ser representada apenas por uma mudança, ou sutis modificações e melhorias.

Posteriormente, a inovação passa a ser vista como uma propulsora para o desenvolvimento industrial, e o crescimento da produtividade passa a ser visto como uma sequência de ações que envolvem, entre outros elementos, aquisição, transferência e utilização de informações (ALBERNATHY; CLARK, 1985). Ademais, a inovação é proposta como um processo decorrente de oportunidades exógenas, através dos avanços científicos externos à organização; e endógenas por meio do acúmulo de conhecimento internamente (DOSI, 1988). Recentemente, pesquisadores (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) visualizam a inovação como um fator de competitividade, permitindo gerar oportunidades para organização e adicionalmente ampliar sua eficácia.

A inovação, portanto, adquire um papel significativo no contexto competitivo. A depender de como a organização lida com o valor e aplicabilidade das competências estabelecidas, as inovações enquadram-se no que Albernathy e Clark (1985) chamam de transiliência, impactando diretamente sobre o mercado, tecnologia e sistemas de produção, possivelmente afetando-as de maneiras completamente diferentes. Desta forma, os autores propõem um mapa cartesiano que descreve os efeitos dos impactos sob as perspectivas dos dois eixos, como demonstrado na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Mapa de Transiliência

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

Cada quadrante do mapa pode ser entendido também como categorias de inovação, e estas, por sua vez, representam estágios do desenvolvimento inovador, de acordo como são tratadas as tecnologias e sistemas de produção, o mercado e sua ligação com o cliente.

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

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

No quadrante inferior esquerdo, referente à inovação regular, adota-se um posicionamento mais estático, basicamente não são perceptíveis às mudanças em nenhum dos dois aspectos, tecnológicos ou mercadológico, sendo, dessa forma, conservadas e fortalecidas as ligações existentes com o cliente e as competências existentes.

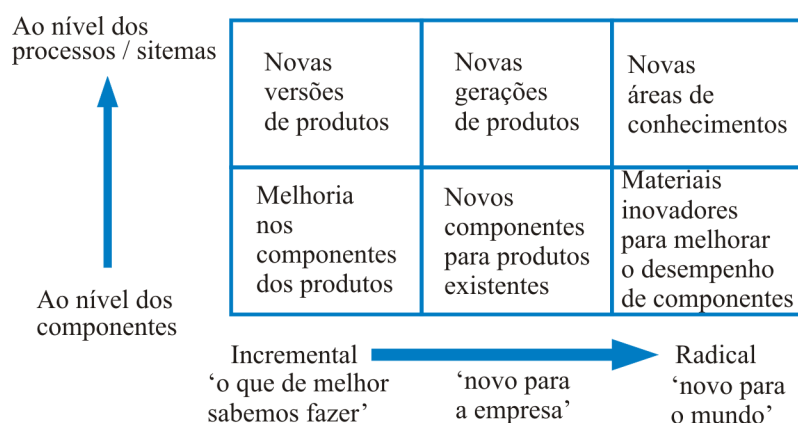
Por fim, no quadrante inferior direito, referente ao tipo revolucionário, as competências sofrem obsolescência, dando espaço para novas tecnologias e moldes de produção. Entretanto, no que tange ao mercado, são mantidas e fortalecidas as ligações com clientes.

O mapa de transiliência demonstra como são tratados os aspectos mercadológicos e tecnológicos, sendo importante quando se busca compreender a forma como a inovação é percebida pelo mercado e sob a perspectiva interna da organização, distinguindo-se, assim, entre inovações radicais e incrementais que também muitas vezes são destaques em estudos de inovação (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2011).

A inovação radical exige novas competências e mercados, apresentam alto grau de incerteza tanto tecnológico quanto mercadológico, representando sérios desafios para os profissionais, uma vez que a mesma ainda pode ser incompreendida pelo consumidor (LYNN; AKGÜN, 1998). Esse grau de inovação requer mais planejamento e esforço, e envolve maior custo e risco de fracasso. No entanto, oferece, frequentemente, maior recompensa e melhoria de desempenho (GILBERT, 1994). Produtos ou serviços decorrentes de inovações radicais encontram-se em estágios mais prematuros de difusão e adoção (GARCIA; CALANTONE, 2002). Esse tipo de inovação também está sujeito à criação de um novo modelo de negócio, uma vez que existem produtos que são inovadores por natureza (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Quando se trata de inovações incrementais, muitas vezes existem modificações no que tange ao produto e processo (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Tais mudanças são menores se comparadas com a inovação radical, constituindo-se sobre os bens existentes, serviços ou rotinas, modificando-as em algum grau (GILBERT, 1994; TIDD; BRESSANT; PAVITT, 2008). O termo incremental descreve as inovações que representam um menor grau de afastamento de práticas existentes (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2011), o que é contrário à inovação radical, em que não são conservadas as competências existentes.

A Figura 3 apresenta como se dá o processo de mudança entre os estágios incrementais e radicais, destacando onde podem acontecer as principais transformações em níveis de componentes ou de processos.

Figura 3 – Dimensões da Inovação

Fonte: Tidd, Bressant e Pavitt (2008, p. 32)

O grau de inovação está mais direcionado ao nível em que a mesma ocorreu. No entanto, quando se refere mais precisamente ao lugar em que elas são aplicadas, passa-se a definir as diferentes tipologias abordadas pelos autores, como apresentado no Quadro 2 que segue:

Quadro 2 – Tipologia da Inovação

Continua

Tipo	Autor(es)	Definição
Produto	Knight, 1967; Utterback, 1975; Schumpeter, 1982; Barras, 1986; Gopalakrishnan e Damanpour, 1994; OCDE, 1997; Damanpour e Gopalakrishnan, 2001; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001; Garcia e Calantone, 2002; Tidd, Bressant e Pavitt, 2008	Trata-se da criação de um novo bem ou serviço a ser oferecido pela empresa ou modificação de algum já existente.
Processos	Knight, 1967; Schumpeter, 1982; Gopalakrishnan, Damanpour, 1994; OCDE, 1997; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001; Damanpour e Gopalakrishnan, 2001; Tidd, Bressant e Pavitt, 2009	Implementação ou modificação nos processos relacionados à fabricação, entrega ou comercialização de um produto ou serviço, normalmente visando à redução de custo ou melhoria da qualidade.
Estrutura Organizacional	Knight, 1967; OCDE, 1997	Inclui a introdução ou alterações de atribuições de trabalho, relações de autoridade, sistemas de comunicação ou sistemas de recompensas formais na organização.
Pessoas	Knight, 1967	Alterar o pessoal através da demissão e/ou contratação; ou modificação do comportamento ou crenças das pessoas na organização através de técnicas como a educação ou a psicanálise.
Mercado	Schumpeter, 1982	Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não.

Quadro 2 – Tipologia da Inovação

Continuação

Tipo	Autor(es)	Definição
Administrativa	Gopalakrishnan, Damanpour, 1994	São gerados no núcleo administrativo e devem seguir um processo de cima para baixo. Estão preocupados com a estrutura organizacional e os processos administrativos, podendo facilitar a introdução de inovações técnicas, criando o clima, comunicação, relações interdepartamentais e políticas de pessoal que conduzam a tais inovações.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Como pôde ser observado por meio do Quadro 2, a inovação pode se apresentar de diversas maneiras ou tipologias. Algumas delas são mais direcionadas ao clientes, por meio de novos bens e/ou serviços, modificação e melhorias daqueles que já existem, tratando-se, desta forma, de um tipo mais perceptível ao consumidor, caracterizando-se como inovações em produtos.

Quando voltada ao contexto interno, esta se relaciona com mudanças nos processos organizacionais, envolvendo diversos fatores que vão desde a fabricação até a entrega do produto final. Tal perspectiva está relacionada não somente ao processo em si, mas também a pessoas, estrutura interna ou administrativas, havendo, de certa maneira, sobreposições entre as definições.

Todavia, é possível que existam inovações em cada aspecto sem que necessariamente sejam envolvidos os demais, ou seja, haver a inovação em relação às pessoas, estrutura ou a inovação administrativa, sem necessariamente afetar uma a outra.

Alguns autores (TIDD; BRESSANT; PAVITT, 2010) incluem, adicionalmente, duas tipologias que representam os impactos causados pela inovação. A inovação de posição, que representa uma mudança no contexto em que as mesmas são introduzidas, representando algo mais direcionado ao mercado, algumas vezes não estando sob o controle da organização. Uma segunda tipologia seria a paradigmática, que está mais direcionada às questões psicológicas e mentais causadas pela inovação.

Como observado, a inovação pode estar presente em diferentes contextos, não se restringindo apenas aos bens tangíveis. Com o passar dos anos e a evolução dos estudos, surgem novas perspectivas que englobam os diversos setores dentro da organização, cabendo destacar que, algumas vezes, as inovações não se tornam claras para o consumidor final por se tratar de um contexto interno, sendo percebidas apenas por clientes internos.

Os serviços representam um caso particular dessa combinação em que os aspectos de produto e processo muitas vezes se fundem (TIDD; BRESSANT; PAVITT, 2010),

tornando-se, assim, um tipo de inovação que envolve, entre outros aspectos, a necessidade de maior aprofundamento quanto às suas peculiaridades. Esse tema será tratado na próxima seção.

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Ao tentar compreender o que significa a inovação em serviços, é preciso, em primeiro lugar, entender claramente o que são serviços, vez que, em princípio, estes possuem quatro características que os diferenciam dos bens, que são: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

O Quadro 3 sintetiza as diferenças entre a indústria de serviços em comparação com a manufatureira.

Quadro 3 – Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços

Indústria manufatureira	Indústria de serviços
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” frequentemente possam).
O vendedor fabrica.	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Fonte: Normann (1993, p.31)

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) e Normann (1993), caracteriza-se a intangibilidade do serviço por não ser algo tácito ou palpável, certo que muitas vezes não se caracteriza a entrega de um produto físico e sim algo não material. A heterogeneidade está diretamente relacionada à imperfeita replicabilidade, não sendo possível a reprodução exata do mesmo serviço. A inseparabilidade envolve o consumo simultâneo à produção. E, por fim, a perecibilidade ocorre por não haver a possibilidade de estocar, devido à natureza do serviço. Porém, existe outra perspectiva, mais recente, proposta por Vargo e Lusch (2004),

denominada Nova Lógica Dominante, que vai de encontro ao entendimento dos autores supracitados.

A Nova Lógica Dominante em Serviços é definida como a aplicação de competências especializadas, ou seja, habilidades e conhecimentos por meio de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou a própria (VARGO; LUSCH, 2004). Nessa nova perspectiva, bens e serviços não podem ser vistos como elementos mutuamente excludentes, não havendo assim uma completa distinção entre eles por meio das características já discutidas.

Por exemplo: ao adquirir um bem, o consumidor também o avalia a partir de características intangíveis, como satisfação e prazer. Além disso, a percepção de qualidade do bem é heterogênea, isto é, particular para cada indivíduo. Em bens produzidos de forma customizada, há diversas gradações de envolvimento do cliente no processo produtivo do fornecedor, situação que remete à inseparabilidade. Por fim, certos bens também não devem ser estocados devido a custos elevados de manutenção, obsolescência e perecibilidade (VARGO; LUSCH, 2004).

Segundo essa nova visão, os serviços são aceitos como atividades que geram benefícios para outra parte (cliente). Exemplificando: de forma simplista, ao comprar um bem o cliente está também buscando um benefício intangível associado, que, segundo essa nova perspectiva, pode ser compreendido como um serviço agregado. Assim, não há uma completa dissociação entre bem e serviço. Porém, quando se trata do aspecto inovação, adotam-se certas tipologias que, em alguns momentos, diferem daquelas aplicadas aos bens.

As mudanças de características e as diferentes alterações nos serviços foram classificadas em seis diferentes tipos (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 1998; DE VRIES, 2006; GALLOUJ; SAVONA, 2009), conforme podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de Inovação em Serviço

Continua

Classificação	Autor(es)	Definição
Radical	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovações que substituem todas as qualidades e competências internas e dos clientes, e características técnicas, ou seja, a "estrutura interna" ou seu equivalente, mesmo que sejam deixadas as características finais inalteradas, pelo menos em termos absolutos é raro que os "níveis" não mudem em nada.

Quadro 4 – Tipos de Inovação em Serviço

Continuação

Classificação	Autor(es)	Definição
Melhoria	Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação que consiste simplesmente em melhorar determinadas características, sem qualquer alteração na estrutura do sistema; o valor de uma determinada característica final é aumentado seja diretamente, por melhorar certas competências, ou pela melhoria de alguma característica técnica.
Incremental	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	A estrutura geral do sistema, qualidades e competências interna e dos clientes, características técnicas e finais permanecem as mesmas, mas o sistema é alterado ligeiramente por meio da adição de novos elementos para características técnicas e / ou finais através da substituição de elementos. Isto pode envolver a mobilização direta de certas competências, e também a melhoria de certas características finais e redução dos custos de produção.
Recombinadora / Arquitetural	Gallouj e Weinstein, 1997; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação desse tipo explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento, e uma dada base tecnológica ou através de uma trajetória tecnológica definida.
Formalizadora	Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj e Savona, 2009.	Consiste em colocar as características do serviço "em ordem", especificando-o, tornando-o menos nebuloso, tornando-o concreto, dando-lhe uma forma.
Ad hoc	Gallouj e Weinstein, 1997; Sundbo e Gallouj, 1998; De Vries, 2006; Gallouj e Savona, 2009.	Inovação pode ser definida como a construção interativa de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente, em que o conhecimento e a experiência acumulada ao longo do tempo disponível são aproveitados e colocados para trabalhar em sinergia, para criar novas soluções e novos conhecimentos.

Fonte: Elaboração própria (2014).

Percebe-se, por meio da análise do Quadro 4, que os tipos de inovações apresentam variações que vão desde os mais perceptíveis, chamados radicais, passando por graus que envolvem mudanças menores que, conseqüentemente, são cada vez menos percebidas pelos clientes.

A inovação radical, no que compete às características que a define, sob uma ótica direcionada aos serviços, adota uma perspectiva diferenciada da utilizada para bens. À luz da classificação do Gallouj e Weinstein (1997), entende-se por radicais as inovações em que as competências e os atributos técnicos e finais não são conservados, todavia a característica do serviço permanece inalterada, como por exemplo: quando a carruagem puxada a cavalo foi substituída pelo carro com motor, a prestação do serviço de transporte permaneceu inalterada.

As inovações incrementais e melhorias estão relacionadas a pequenas e sutis modificações realizadas no serviço, que apenas ao olhar atento dos clientes são visualizadas.

As recombinaadoras e formalizadoras estão mais voltadas ao contexto interno da organização, envolvendo, respectivamente, a reutilização de conhecimento e de tecnologia e a reorganização de procedimentos internos.

A inovação *ad hoc* trata-se de um modelo de inovação que é voltada à necessidade de resolução do problema de um cliente em particular, gerando novas soluções ou conhecimentos, o que a aproxima da inovação radical no aspecto de ser totalmente perceptível pelo cliente.

De Vries (2006) descarta certos modelos de inovações em serviços apresentados por acreditar que alguns deles (melhoria e formalizadora) são indiferentes. A crítica refere-se à classificação dada aos tipos de inovações propostos por Gallouj e Weinstein (1997), uma vez que, de forma prática, existem apenas quatro tipos de inovações em serviços (radical, incremental, *ad hoc* e recombinaadora). Inovações do tipo melhorias, mesmo apresentando estruturas no modelo que tenham sentido, não são facilmente vislumbradas nas características finais dos produtos, sendo, de tal forma, aceitas apenas como uma inovação do tipo incremental. Outro aspecto é com relação à inovação do tipo formalizadora, que faz parte de outros tipos de inovações, a exemplo da *ad hoc* ou recombinaativa.

Em estudos mais recentes realizados por Djellal, Gallouj e Miles (2013), o serviço passa a ser definido como uma mobilização de competências e técnicas internas ou externas na produção de características finais. Alinhado a esse pensamento, a inovação torna-se o resultado das modificações nas características de determinado serviços, alcançadas por meio de processos naturais ou de aprendizagem, resultando em diferentes modelos de inovação. É nesse momento que a evolução da pesquisa relacionada à inovação em serviços é incorporada às críticas realizadas por De Vries (2006) no que tange à sobreposição dos modelos de inovação, consequentemente, havendo uma redução para cinco (radical, melhoria, incremental, recombinaadora e formalizadora).

Hertog (2000) sugere uma tipologia que está mais voltada à relação dos atores (fornecedor, prestador de serviço e cliente) no processo de inovação, envolvendo cinco diferentes padrões de inovações, nos quais a prestadora do serviço desempenha um papel diferenciado para cada um deles, considerando a existência de diferentes tipos de ligações entre três atores (fornecedor, prestador de serviço e cliente), conforme pode ser percebido no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Tipologia de inovação segundo a influência dos atores

Inovação	Descrição	Influência
Suportada pelo fornecedor	As inovações dos fornecedores externos são disseminadas e implementadas por indústrias usuárias de serviços, as quais tentam satisfazer às necessidades dos seus clientes. São derivadas normalmente de inovações tecnológicas, a exemplo, particularmente, das derivações ocorridas na indústria de <i>hardware</i> .	
No serviço	A inovação e implementação real ocorre na própria empresa de serviços, vez que tais inovações podem ser tecnológicas, não tecnológicas, ou, em muitos casos, uma combinação dos dois. Exemplos típicos desse modelo envolvem um novo produto, pacote de produtos ou sistema de entrega, que são pensados na própria empresa de serviços e implementados em toda a organização, possivelmente com o "apoio à inovação" do lado de fora.	
Conduzida pelo cliente	A empresa de serviços está respondendo às necessidades claramente articuladas por seus clientes. Enquanto que, em certo sentido, toda inovação bem sucedida é uma reação a uma necessidade de mercado percebido.	
Por meio do serviço	As empresas de serviços influenciam o processo de inovação que ocorre dentro da empresa cliente, e o prestador de serviços intermediários pode fornecer recursos de conhecimento que suportam o processo de inovação de várias formas.	
Paradigmática	Este padrão envolve inovações complexas e penetrantes que afetam profundamente a todos os intervenientes na cadeia de valor, mas também podem ser conduzidas por regulamentos, restrições de recursos e outras mudanças dramáticas que exigem que a inovação ocorra em muitos elementos da cadeia de valor, o que implica novas infraestruturas, novos tipos de conhecimento e adaptação por parte dos usuários intermediários e finais.	Todos os intervenientes no sistema de valores

Fonte: Adaptado de Hertog (2000)

Na tipologia da inovação proposta por Hertog (2000), os quatro primeiros tipos de inovações sofrem uma gradativa influência das empresas clientes ou consumidores finais, fato que não ocorre na paradigmática, que representa uma situação diferenciada em que todos os agentes da cadeia de valor contribuem para uma determinada inovação ou são obrigados a acomodá-las.

Nos estudos voltados para inovação em serviços, existem dois grupos complementares de visão: análise da introdução de equipamentos e sistemas técnicos em empresas de serviços e indústrias; e a noção de que a inovação pode existir onde o olhar técnico não a percebe (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). O primeiro grupo é o de maior representatividade, o qual estuda o impacto da tecnologia para a organização, em particular a informacional, sendo o “ciclo reverso” de Barras (1986) um dos principais modelos relacionados. O segundo tipo de estudo não busca ignorar por completo a dimensão tecnológica, entretanto, são estudadas áreas que possuem uma abordagem de serviços

orientados às inovações não tecnológicas como o modelo de Gallouj e Weinstein (1997) e De Vries (2006). Esses três modelos serão discutidos na próxima seção.

Dada a heterogeneidade da inovação em serviços e os grupos apresentados, existem três categorias, também chamadas abordagens, para lidar com essa temática: orientadas para serviço, integradora e tecnicista (GALLOUJ, 1998) e, mais recentemente, a abordagem Rede-Técnico-Econômica (FARIAS; VARGAS, 2013).

Cada abordagem pode apresentar diferentes denominações a depender do autor estudado. Indiferentemente da sua nomenclatura, os objetivos são os mesmos, a reflexão a respeito das diferentes concepções em relação aos estudos voltados à inovação de serviços e a sua relação com setores de manufatura e seus produtos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A abordagem orientada para serviço dá maior ênfase às inovações de caráter particular, definindo o desenvolvimento de novos serviços, por meio de atividade de inovação em que a assimilação ou olhar tecnólogo não é percebido (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), realçando, de certa forma, características específicas, em especial as inovações do tipo *ad hoc*. Tal abordagem para a inovação é definida, particularmente, pela distinção entre serviços básicos e periféricos (GALLOUJ, 1998). Os básicos podem ser entendidos como as partes fundamentais dos serviços, ou seja, o motivo de sua existência; já serviços periféricos são as partes de menor importância, estando agregadas à parte essencial (SHOSTACK, 1982). Normalmente são etapas complementares, que possuem menor importância.

A abordagem integradora trata a inovação de bens e serviços sob uma única perspectiva teórica, reconciliando e integrando-os, definitivamente, em um mesmo marco analítico da inovação, envolvendo características genéricas, as quais sobressaem de acordo com a intensidade da relação entre a empresa e o usuário (VARGAS; BOHRER; FERREIRA; MOREIRA, 2013). Utiliza tanto aspectos da inovação tecnológica como a não tecnológica. Por se tratar de uma concepção funcional em serviços, são propostas tipologias das formas de inovação que são válidas para bens e serviços, devendo ser vistas sob uma ótica integrada (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 1998; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Tal perspectiva está direcionada à visão da inovação adotando aspectos em que não existe uma distinção entre bens e serviços de fato. Assim, a mesma converge para o que demanda a Nova Lógica Dominante, reforçando o argumento de que os modelos de inovação em serviços podem ser aplicados ao produto de maneira geral, o que permite o desenvolvimento de um pensamento amplo.

A tecnicista está relacionada à utilização de sistemas tecnológicos em empresas de bens ou serviços. Sendo a mais referenciada (GALLOUJ, 1998), analisa a inovação em indústrias de serviços como sendo essencialmente o mesmo que a inovação nas indústrias transformadoras (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Tal abordagem possibilitou o surgimento dos chamados estudos taxonômicos, os quais apresentam importantes vertentes de estudos neo-shumpeterianos, que se limitam por seu determinismo setorial e institucional, aceitando que as empresas estão imersas em dado contexto, logo, seguirão a mesma trajetória de inovação (VARGAS; BOHRER; FERREIRA; MOREIRA, 2013). A representação mais referenciada desta abordagem se dá por meio do “Ciclo Reverso” de Barras (1986).

Por fim, existe outra abordagem denominada Rede-Técnico-Econômica, em que o desenvolvimento dos serviços resulta em uma combinação dinâmica entre artefatos tecnológicos e conversões sociais, havendo, assim, o compartilhamento entre competências de ambas as partes (produtor e cliente). Essa abordagem tem o potencial de proporcionar importantes contribuições para a análise da inovação em serviços, devido a sua ampla perspectiva, em que estão inclusos todos os atores envolvidos (FARIAS; VARGAS, 2013).

Existem autores (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007) que apresentam modelos que integram as abordagens tecnicistas, orientadas para serviço e integradoras, as quais serão apresentadas na próxima seção.

2.3 MODELOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A forma como se dá a inovação em serviços vem sendo estudada por diversos autores (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007; HERTOOG *et. al.*, 2010), e alguns deles propõem modelos que serão discutidos a seguir.

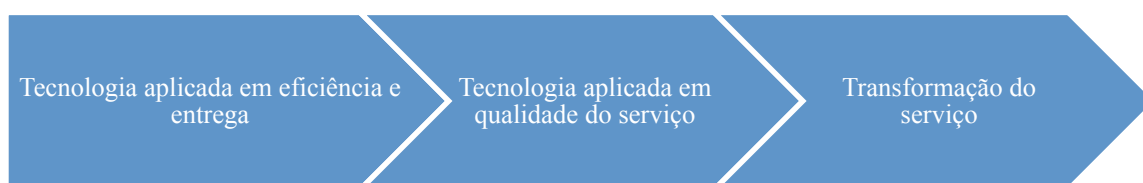
2.3.1 Modelo do Ciclo Reverso

Dentro da abordagem tecnicista, a inovação em bens e serviços envolve a introdução de elementos tecnológicos. Barras (1986) propõe um modelo de inovação que se baseia no espelhamento da teoria do ciclo do produto, não tratando a inovação apenas sob uma perspectiva de resultados de implementações tecnológicas, mas também envolvendo modificações nos serviços em si, representando o inverso do que foi proposto pelo processo

de destruição criadora de Schumpeter (VARGAS; BOHRER; FERREIRA; MOREIRA, 2013).

A inovação em serviços, segundo Barras (1986), dá-se por meio do chamado “ciclo reverso do produto”, o qual é composto por três estágios, seguindo uma dinâmica que passa desde a fase incremental, em que são efetuadas melhorias de qualidade e eficiência (as quais são postas em teste) até o ponto em que são gerados novos serviços, caracterizando a fase radical do ciclo, como demonstrado na Figura 4:

Figura 4 – Fases do “ciclo reverso do produto”



Fonte: Adaptado de Barras (1986, p. 165)

A primeira fase do ciclo consiste na aplicação de novas tecnologias, que são projetadas para aumentar a eficiência da prestação dos serviços existentes (BARRAS, 1986). As inovações, novas tecnologias, adotadas neste primeiro momento, serão do tipo incremental, voltadas ao processo, buscando transformar o modo como são realizadas as entregas dos serviços, de forma a alcançar redução de custos e aumento de eficiência.

Ao passo em que vão surgindo os efeitos da eficiência da nova tecnologia adotada no primeiro momento, passa-se para a segunda fase, na qual a tecnologia é direcionada aos processos inovadores mais radicais, visando melhorar a eficácia, o que, consequentemente, conduz a melhorias na qualidade em vez de reduções de apenas custos (BARRAS, 1986). Esse segundo momento do “ciclo” representa um momento transitório entre a melhora e a criação de um novo tipo de serviço.

A terceira fase envolve as mudanças e melhorias qualitativas para a geração de bens e serviços totalmente novos (BARRAS, 1986). É nesse momento em que é dada uma maior ênfase aos produtos (serviços) em si, tornando-se dominante sobre as inovações nos processos. Nessa fase, são ressaltadas as características do serviço, o que acaba permitindo abarcar novos segmentos de mercados.

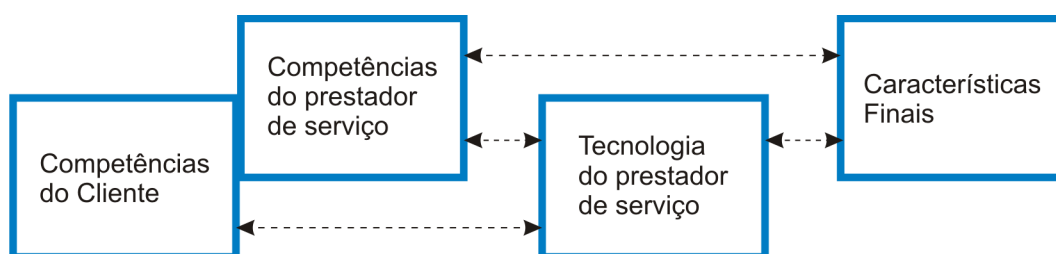
As três fases propostas no “ciclo reverso do produto” demonstram como é dada a inovação nos serviços, a qual ocorre de maneira inversa à inovação em produtos físicos. Nesse último caso, a inovação radical é parte inicial do processo e posteriormente melhorada, ou seja, as fases passam de uma mudança radical, até um processo incremental.

Entretanto, o modelo do “ciclo reverso do produto” foi concebido para ser aplicado a serviços voltados à tecnologia, não parecendo se adequar a contextos que fogem às possibilidades tecnológicas (GALLOUJ, 1998). A crítica proposta ao modelo de Barras, de que o mesmo se adéqua apenas a um contexto restrito, não explicando plenamente a inovação em serviços de maneira geral, foi realizada após a proposição de um novo modelo trazido pelos autores Gallouj e Weinstein (1997), que visa explicar o processo, adotando diversas tipologias de inovação.

2.3.2 Modelo Geral de Gallouj e Weinstein

O modelo de Gallouj e Weinstein (1997) representa uma construção conceitual de grande importância para a inovação em bens e serviços, pois engloba, de forma dinâmica, quatro elementos principais: competência dos clientes, competências do prestador de serviço, tecnologia do prestador de serviço e o serviço final. Em se tratando de uma perspectiva voltada para a abordagem integradora, tendo como ponto de partida a tendência de convergência entre bens e serviços, o modelo objetiva desenvolver um quadro conceitual comum, capaz de explicar a inovação através de uma visão ampliada, aplicável a qualquer produto tangível ou intangível (GALLOUJ; SAVONA, 2009). A Figura 5, a seguir, apresenta o modelo supracitado:

Figura 5 – Modelo geral de Gallouj e Weinstein



Fonte: Gallouj e Weinstein (1997, p. 546)

No modelo, as características finais dos produtos são resultados da relação entre dois elementos: tecnologia e competências do prestador de serviço. Entretanto, ambas estão mutuamente influenciando-se através das características técnicas intangíveis, competências codificadas e formalizadas que estão ligadas às competências do prestador de um serviço, e são derivadas de várias fontes: a formação inicial, a formação contínua, a experiência e, mais geralmente, a interação.

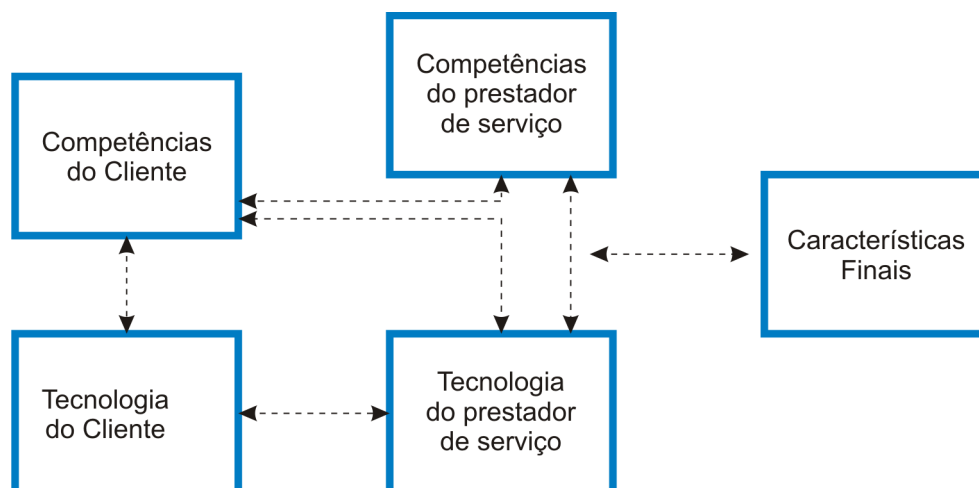
A relação entre as competências do prestador de serviços e dos clientes, que estão diretamente ligados, deve-se ao papel exercido pelo segundo na prestação de serviços. Devido ao envolvimento direto, acaba existindo uma conexão muito próxima entre ambos, existindo, assim, certa influência quanto às tecnologias do prestador, vez que as mesmas devem estar alinhadas às competências do cliente, ou seja, não se pode disponibilizar algo que o cliente não irá aproveitar.

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

O modelo geral apresentado pelos autores (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997) busca utilizar a abordagem integradora para representar a inovação de bens e serviços, entretanto o mesmo apresenta falhas em não considerar as capacidades tecnológicas dos clientes, as quais são posteriormente consideradas no modelo (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013) quando incorporadas as críticas realizadas por De Vries (2006), dando uma maior visão do processo de inovação em serviços.

2.3.3 Modelo Geral de De Vries

O Modelo Geral (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997) apresentado sofre algumas revisões quanto à adequação aos moldes de inovação em rede adotados pela sociedade. De acordo com De Vries (2006), isso se faz necessário na medida em que, algumas vezes, a prestação de serviço é realizada por meio de uma rede de diferentes fornecedores, existindo, assim, intermediários que representam outras organizações (ou clientes) que irão inserir outros tipos de tecnologias, modificando o serviço final como um todo. De Vries (2006) propõe um novo modelo como apresentado na Figura 6:

Figura 6 – Modelo Geral de De Vries

Fonte: De Vries (2006, p. 1040)

O modelo proposto por De Vries (2006) chama atenção por utilizar no processo de inovação a interação com a tecnologia do cliente. Ou seja, além dos quatro fatores utilizados por Gallouj e Weinstein (1997), é acrescentada a tecnologia do cliente.

Existe um papel recíproco de coprodução e alinhamento de especificações tecnológicas entre o cliente e o prestador de serviços, estando o primeiro responsável por inovar suas próprias competências para dominar sua própria tecnologia. Ademais, a relação do mesmo não tem que ser limitada a uma interação com um prestador, podendo ocorrer também com uma rede de prestadores de serviços.

O modelo representa os tipos de inovações tecnológicas e não tecnológicas. Através do mesmo é dada uma maior atenção para o primeiro tipo, que é explicada pela introdução da tecnologia do cliente, a ligação entre as competências dos clientes e a tecnológica dos mesmos, assim como a interação entre a tecnologia do cliente e tecnologia do prestador de serviço.

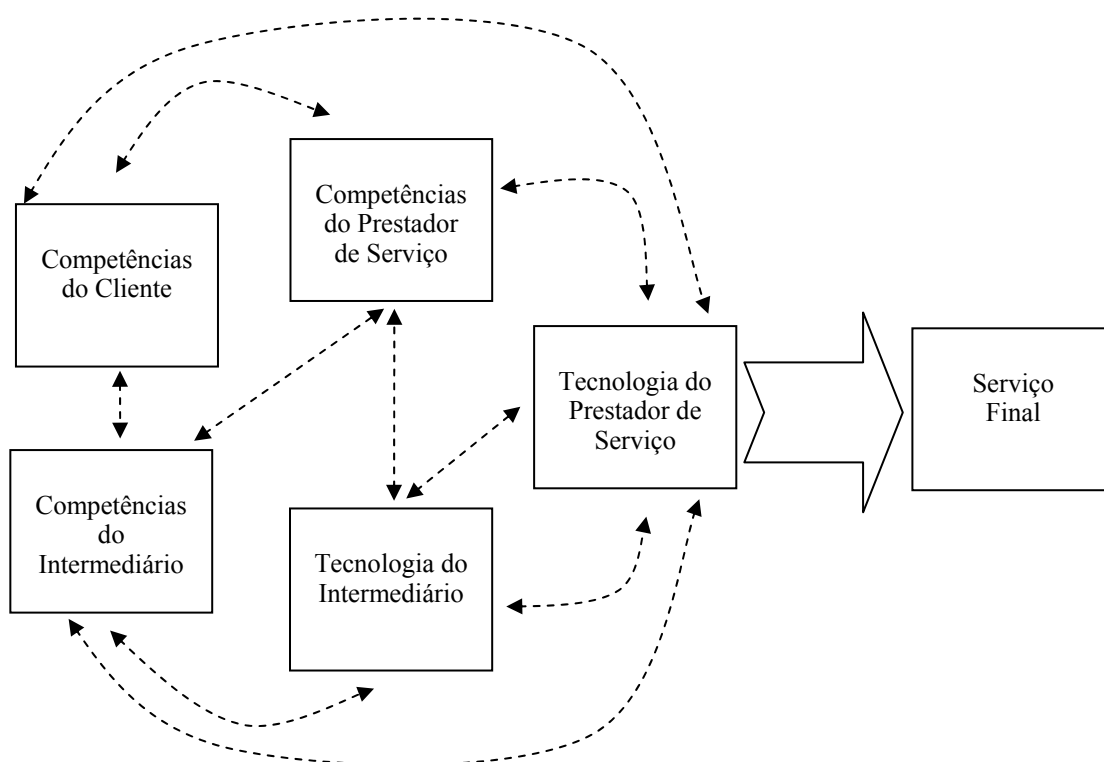
A representação melhorada da inovação em bens e serviços dá um próximo passo em direção a uma abordagem de síntese sobre o estudo da inovação. Ela leva em conta informações importantes e chama a atenção sobre os aspectos tecnológicos da distribuição e cooperação em redes de organizações para fornecer resultados.

De forma complementar, Klement (2007) apresenta uma proposição de modelo de inovação em serviços, que reforça o que já havia sido exposto pelos autores supracitados (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DE VRIES, 2006).

2.3.4 Modelo Geral Ampliado de Klement

Este modelo foi resultado de uma pesquisa empírica realizada no setor hoteleiro brasileiro, em que a autora (KLEMENT, 2007) se propôs a analisar a dinâmica de inovação, utilizando, para tanto, o que foi proposto por Barras (1986) e Gallouj e Weinstein (1997). Através dos seus achados, desenvolveu-se um modelo próprio, em que são apresentadas novas perspectivas em relação ao que já havia sido exposto (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997), complementando também o que De Vries (2006) afirma em relação às competências em rede, conforme pode ser percebido na Figura 7.

Figura 7 – Modelo Geral Ampliado de Klement



Fonte: Klement (2007, p. 92)

O modelo para inovação em serviços proposto por Klement (2007) propõe que a mesma possa ser classificada considerando alterações realizadas nas características finais dos serviços, que podem ser resultados da interação entre: competências do cliente, competências e tecnologia do intermediário, competências e tecnologia do prestador de serviço.

Dessa maneira, tomando como base o modelo proposto por Gallouj e Weinstein (1997), são adicionados dois outros fatores: competência e tecnologia do intermediário, os quais, de acordo com a pesquisa realizada, são fatores importantes no processo de prestação

de serviço, complementando, assim, o que foi proposto por De Vries (2006) quanto às competências externas à organização.

Porém, o modelo apresentado possui uma perspectiva mais voltada para o intermediário entre o consumidor e o prestador do serviço final, não considerando a tecnologia do cliente em si, fato este que difere do modelo de De Vries (2006) ao considerar não só a competência, mas também a tecnologia do cliente.

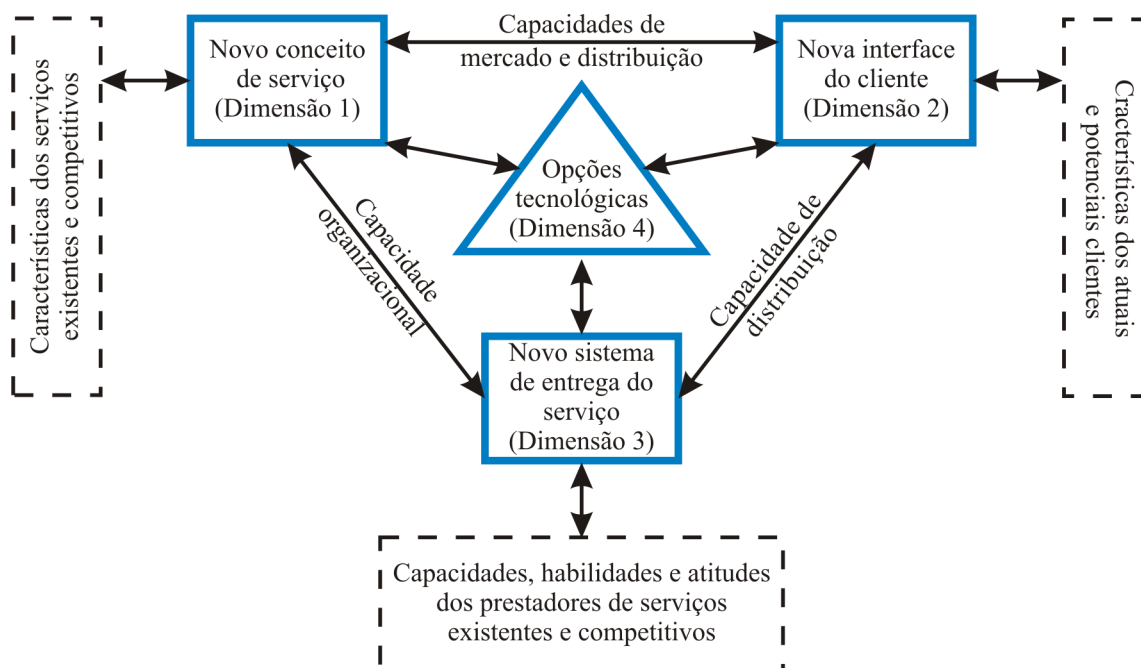
Em alguns casos, a exemplo o setor hoteleiro, a prestação do serviço final é intermediada por meio de outras empresas, como agências de viagens, as quais necessitam de tecnologia e competência próprias, que irão influenciar diretamente no processo de inovação do serviço.

Entretanto, expondo uma nova perspectiva, existe outro modelo (HERTOG, 2000) que busca alinhar a inserção de tecnologia da informação e comunicação às relações de coprodução entre o prestador de serviço e o cliente, o qual será apresentado a seguir.

2.3.5 Modelo das Quatro Dimensões em Inovação de Serviços

A inovação em serviços é algo que não está restrito apenas às alterações das características. Algumas vezes ela é combinada com novos formatos de distribuições, interações com os clientes, controle de garantia e qualidade (HERTOG, 2000). Porém, esses padrões envolvidos sofrem influência direta do mercado que irá atender.

Para melhor compreensão, discussão e análise do processo de inovação em serviços, Hertog (2000) propõe um modelo conceitual, composto por quatro dimensões (4D) e suas devidas conexões, como apresentado na Figura 8:

Figura 8 – Modelo das Quatro Dimensões em Inovação de Serviços

Fonte: Hertog (2000, p. 495)

Segundo o modelo “4D” apresentado na Figura 8, a inovação em serviços se dá por meio de uma relação existente entre o novo conceito de serviço, a nova interface do cliente, o novo sistema de entrega e as opções tecnológicas, caracterizando as quatro dimensões compostas pelo modelo.

Dado que a inovação em bens é algo mais visível para o cliente, quando direcionada aos serviços, “o novo” torna-se algo não perfeitamente perceptível. Assim, a dimensão do novo conceito de serviço trata, basicamente, de como se apresenta a inovação em serviço, e a maneira como é conceituada quando aplicada para um determinado mercado.

A segunda dimensão, denominada nova interface do cliente, aborda a relação externa no processo de inovação em serviço. Muitas vezes, em sistemas de produção em massa, a influência dessa interface acaba sendo ignorada. Porém, existem serviços que são voltados às necessidades específicas e individuais dos clientes, exigindo uma ação participativa do mesmo. Tal cooperação pode proporcionar a ampliação do potencial inovador da empresa, vez que esse envolvimento poder se dar de tal forma que não há uma clara definição de onde começa e termina a participação do colaborador e do produtor.

O novo sistema de entrega do serviço corresponde à terceira dimensão do modelo, a qual possui uma ligação muito forte com a dimensão anterior, pois representa um tipo específico de interação com o cliente que se dá por meio do pós-venda e transações financeiras. Porém, essa dimensão direciona-se a um arranjo interno da organização que

permita aos trabalhadores realizarem suas funções adequadamente, de maneira tal que possam ser desenvolvidos e ofertados serviços inovadores.

É possível que ocorra inovação em serviços, sem que necessariamente esteja envolvida a tecnologia, entretanto, existe uma vasta relação entre a “tecnologia” e a “inovação em serviços”. Esse é o ponto chave da quarta dimensão, pois a tecnologia disponível é vista como um facilitador, o que faz com que exista uma diferenciação na consciência tecnológica disponível na empresa, impactando diretamente na forma como irá tratar o serviço a ser ofertado para o cliente.

Uma vez que se busca a inovação, inevitavelmente as quatro dimensões serão afetadas, pois não se pode pensar na modificação de uma determinada característica sem que sejam realizadas alterações nos demais aspectos relacionados àquele serviço. As dimensões, de forma isolada, possuem diferenciadas representatividades para determinado tipos de serviços, logo, algumas inovações exigirão mudanças em dimensões específicas de acordo com o tipo de serviço que passará pelo processo inovador.

Ademais, o modelo apresenta uma variedade de papéis das empresas de serviços no processo de inovação deste setor, sendo fundamental a interação entre as partes (prestadores de serviços e clientes), as quais não podem deixar de ser consideradas.

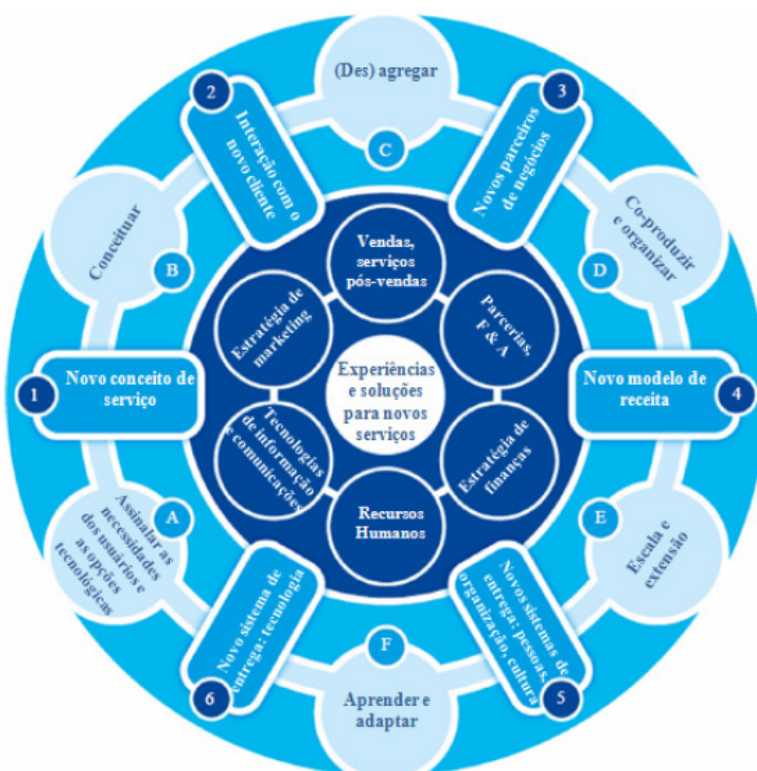
Recentemente, um modelo (HERTOG *et. al.*, 2010) aponta para importância do desenvolvimento dos aspectos internos que permitam o processo de inovação em serviços por meio da utilização de capacidades dinâmicas.

2.3.6 Modelo das Seis Dimensões em Inovação de Serviços

A utilização de recursos, internos e externos, é algo que está intrínseco ao processo de inovação. Entretanto, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas torna-se um aspecto positivo no que se refere à inovação em serviços, segundo o modelo das seis dimensões (6D) proposto por Hertog *et. al.* (2010).

Define-se por capacidades dinâmicas a habilidade de uma organização, de forma proposital, criar, expandir e/ou modificar suas bases de recursos, envolvendo processos, rotinas organizacionais e estratégicas que são sustentados por atitudes, habilidades e comportamentos (HELFAT *et al.*, 2007). Desta forma, o modelo “6D” se utiliza do alinhamento das capacidades dinâmicas a outras características do mercado, como apresentado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Modelo das Seis Dimensões em Inovação de Serviços



Fonte: Hertog *et. al.*(2010, p. 193)

Para Hertog *et. al.* (2010), as inovações em serviços consistem em uma nova experiência ou até mesmo em uma nova solução que envolve uma ou várias dimensões presentes no modelo, as quais são representadas pelos números que vão de 1 a 6, são elas: novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novo sistema de valores/parceiros de negócios, novo modelo de receita, o novo sistema organizacional ou tecnológico de prestação de serviços.

A primeira dimensão está relacionada à oferta de serviços e o valor criado pelo prestador por meio da colaboração do cliente, podendo surgir a partir de novas ideias relacionadas à solução de um problema ou necessidade da parte contratante. Dessa maneira, o valor criado por meio desse novo formato de interação proporciona uma importante fonte de inovação, representando a segunda dimensão. Um novo sistema de valor ou conjunto de novos parceiros de negócios representa a terceira dimensão, a qual incorpora o envolvimento dos diversos atores na formação de um conjunto de coprodução de uma inovação em serviços.

Novos modelos de receitas são abarcados pela quarta dimensão, uma vez que apenas uma pequena parcela dos novos serviços transforma-se em inovação bem sucedidas e, devido à existência dos múltiplos atores, acabam ocorrendo falhas na distribuição dos custos e receitas.

A quinta e sexta dimensões estão relacionadas aos novos sistemas organizacionais e tecnológicos, respectivamente. A dimensão cinco relaciona-se com as questões dos recursos humanos da organização, como fatores iniciais no processo de inovação; alinhadas às questões tecnológicas está a dimensão seis, que possibilita o surgimento de inúmeras inovações em serviços.

Alinhadas às seis dimensões propostas estão seis capacidades dinâmicas que são refletidas no modelo, representadas pelas letras que vão de “A” a “F”, as quais merecem atenção para melhor compreensão do mesmo, são elas: sinalizar necessidades do usuário e opções tecnológicas; conceituar; capacidade de (des)agregar; coproduzir e organizar; escala e extensão; e, por fim, aprender e adaptar.

A primeira capacidade está alinhada ao desenvolvimento de inovações que raramente ocorrem dentro de um laboratório de pesquisa, mas sim a partir de uma resposta às necessidade dos clientes reais ou potenciais, o que leva à utilização de opções tecnológicas para determinada proposta de serviço. Adicionalmente, a capacidade de conceituar utiliza-se da combinação inteligente entre os novos elementos e aqueles existentes do serviço, integrando-os através de determinadas configurações que permitam a experimentação como algo novo para o mercado.

A capacidade de agregar e desagregar implica na combinação ou separação de determinados serviços de forma que permita a personalização da oferta, uma vez que, de maneira prática, novos serviços são resultados de enriquecimento, mistura ou partilha de outras ofertas.

A coprodução e organização estão relacionadas à realização de parcerias que podem se tornar benéficas e proveitosas, passando a existir uma rede de colaboração entre parceiros, permitindo, dessa maneira, a existência da proposição de um serviço através da combinação de outros elementos, a exemplo dos bens tangíveis. Dessa forma, a quarta dimensão prevê a utilização de alianças e redes em um primeiro momento, assim como coalisões que permitam uma parceria para inovação.

A quinta capacidade do modelo trata do potencial de padronização dos serviços em larga escala, permitindo a inovação de forma dinâmica e escalar. Entretanto, observa-se que as inovações de serviços tratam-se de procedimentos complexos de introduzir em uma larga escala e de maneira uniforme devido ao seu caráter intangível (HERTOG *et. al.*, 2010).

Por último, a aprendizagem e adaptação estão relacionadas à capacidade de aprender de maneira deliberada a forma como a inovação de serviços é gerenciada atualmente

e posteriormente. A mesma possui estreita conexão com o processo de gerenciamento e adaptação da inovação em serviços em ambiente dinâmicos (HERTOG *et. al.*, 2010).

Dessa forma, o modelo realiza um alinhamento no que se refere às dimensões relacionadas ao processo de inovação em serviços e às capacidades dinâmicas envolvidas, levando em consideração determinados aspectos que envolvem não apenas o prestador de serviço, mas também o cliente.

Os modelos apresentados buscam explicar como se dá o processo de inovação em serviços, assim como sugerir tipologias que classifiquem as características inovadoras dos serviços finais apresentados. Entretanto, é importante conhecer as peculiaridades existentes nos locais em que tais “novidades” irão estar inseridas, vez que, em situações como o mercado de Base da Pirâmide, existem propriedades que as diferenciam dos demais mercados.

2.4 INOVAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE

Ao longo da última década, pesquisadores e empresários têm se voltado para um mercado que até então vem recebendo pouca atenção das grandes organizações atuantes no contexto multinacional. Os mercados emergentes (ME) constituem uma oportunidade de crescimento de ordem econômica mundial (ARNOLD; QUELCH, 1998), tornando-se altamente atrativos para as organizações que buscam novas perspectivas de negócios.

Os MEs representam uma grande fatia de consumidores que podem proporcionar às multinacionais oportunidades de novos negócios comerciais, e podem ser identificados através de cinco dimensões que os diferenciam dos demais mercados (SHETH, 2011):

- Heterogeneidade do mercado: os mercados são fragmentados e apresentam uma baixa escala local. É menos impulsionado pela diversidade de necessidades, desejos e aspirações dos consumidores, sendo mais diretamente afetado pela restrição de recursos devido à grande discrepância de poder aquisitivo entre pobres e ricos.
- Governança sociopolítica: é uma característica em que os mercados são regidos menos pela concorrência, e mais por instituições sociopolíticas como religião, governo, grupos empresariais, organizações não governamentais (ONGs) e a própria comunidade local. Isso facilita a existência de inúmeras organizações estatais, atuando quase completamente de forma monopolista.
- Concorrência sem marca: dentro deste tipo de mercado a maior porcentagem dos produtos não possui marca devido à deficiência de acesso, infraestrutura e custo para disponibilização de produtos às zonas rurais, assim como a produção caseira, pois as

famílias fabricam os produtos a partir das matérias-primas para o consumo básico. Outro importante aspecto dá-se no comércio de produto usado, que, devido a sua durabilidade, passa por vários donos.

- Escassez crônica de recursos: existe uma deficiência de mão-de-obra especializada, além de um fornecimento irregular de matéria prima, o que acaba gerando uma deseconomia de escala, que é a perda da produtividade mesmo após investimento para ganhos na produção.
- Infraestrutura inadequada: tal aspecto não inclui tão somente vias de acesso, logística ou armazenamento. Também fazem parte da infraestrutura os facilitadores de transações comerciais, como ponto-de-venda, instituições bancárias, comunicação, informação, tecnologia e eletricidade, os quais não se adequam ou não atendem às necessidades por completo.

Essas características apresentadas levam à necessidade de uma maior compreensão de tais mercados e seus consumidores de forma que as organizações possam se adaptar e se adequar às peculiaridades, proporcionando, assim, um melhor aproveitamento de seu potencial.

Em MEs é possível encontrar, como citado em suas características, uma grande discrepância de poder aquisitivo, havendo uma pequena porcentagem populacional com alta concentração de renda. Em contrapartida, a grande maioria é representada por indivíduos de baixa renda, que estão localizados na chamada Base da Pirâmide (BP).

A BP é uma fatia populacional que representa a parcela de pessoas que sobrevive com uma renda mínima, representada por múltiplas culturas, etnias, níveis de alfabetização, capacidades e necessidades (PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012), caracterizando, dessa forma, uma população que se enquadra nos níveis mais baixos da pirâmide, dentre as classes sociais existentes.

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 possam ofertar produtos de boa qualidade, a um baixo preço, ganhando assim margens moderadas de lucro (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

As empresas, por conseguinte, não devem explorar essas novas oportunidades sem que, primeiramente, repensem as formas como vão atuar no mercado, exigindo, algumas

vezes, mudanças radicais. Existem algumas sugestões estratégicas que criam uma perspectiva inteiramente nova exigida para desenvolver mercados rentáveis na BP (PRAHALAD; HART, 2002), conforme discriminado no Quadro 6.

Quadro 6 – Novas Estratégias para a Base da Pirâmide

Performance de Preço	Qualidade Perceptível
- Desenvolvimento de produtos - Manufatura - Distribuição	- Novos formatos de entrega - Criação de produtos robustos para condições severas
Sustentabilidade	Rentabilidade
- Redução na intensidade de recursos - Reciclável - Energia Renovável	- Intensivo investimento - Margens - Volume

Fonte: Prahalad e Hart (2002, p. 6)

As novas estratégias apresentadas para atender à BP estão diretamente relacionadas ao preço, qualidade, sustentabilidade e rentabilidade. Faz-se necessário que sejam desenvolvidos produtos que estejam alinhados às carências dos consumidores, uma vez que esse tipo de público apresenta necessidades diferenciadas. Tais produtos devem possuir características de durabilidade, resistência às adversidades, além de serem recicláveis e possivelmente alimentados através de energia renovável. Acessibilidade ou disponibilidade, ou seja, a distribuição também deve ser estrategicamente planejada, uma vez que MEs, caracteristicamente, apresentam deficiência no que tange à logística (SHETH, 2011). Assim, é preciso que exista uma melhor qualidade na entrega de produtos exigindo, assim, investimentos em tal etapa de comercialização.

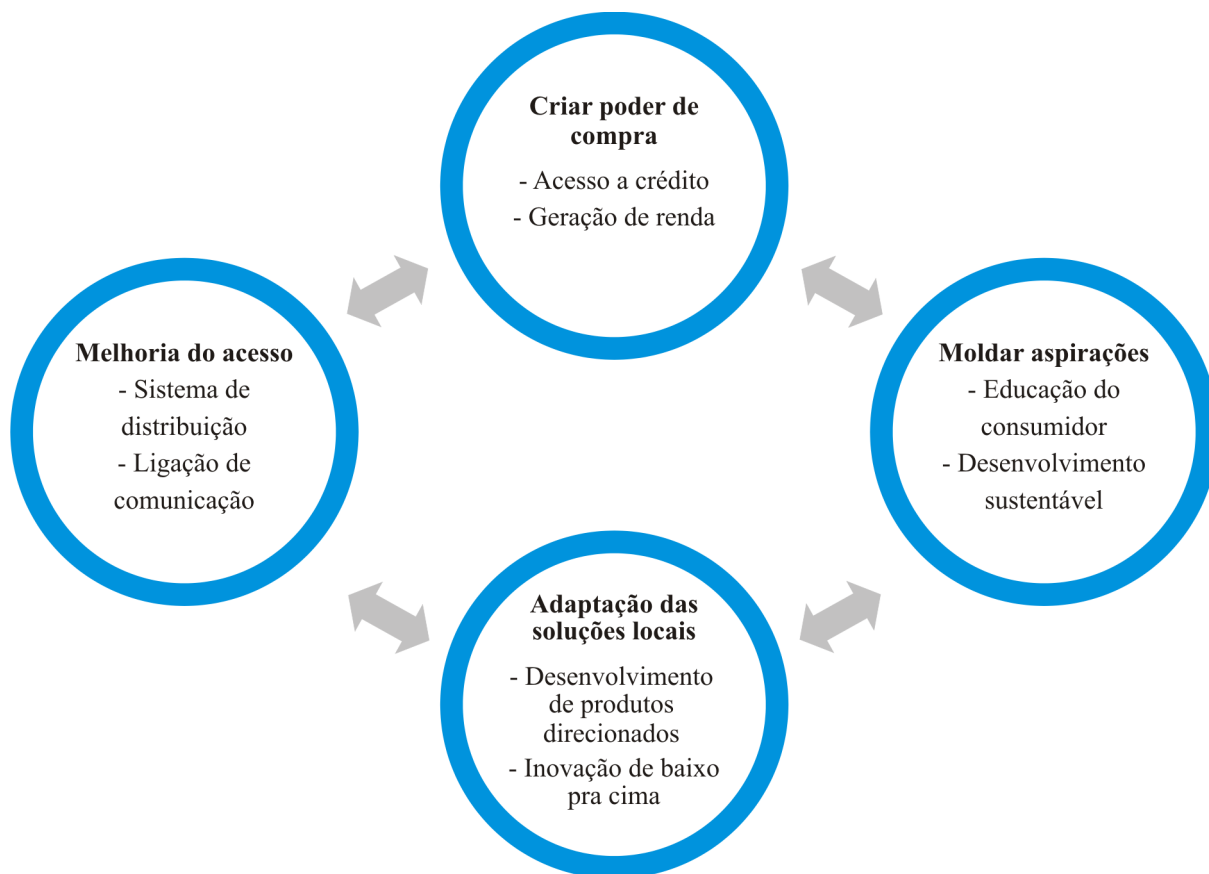
Este entendimento, por sua vez, está alinhado ao conceito de inovação frugal, que enseja a concepção, produção e comercialização de bens e serviços a partir das necessidades e condições específicas de consumo do público de baixa renda (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012). Sob a perspectiva dessa nova abordagem de inovação, os produtos devem ser projetados contemplando apenas itens essenciais e suficientes para o uso, por meio de processos que produzam mais com menos recursos, diminuindo a complexidade de fabricação e, por conseguinte, os custos associados (PUFFAL, 2014). Logo, como destaca o artigo seminal sobre esta temática, publicado no periódico inglês *The Economist* (FIRST..., 2010), este tipo de inovação não envolve apenas o redesenho dos produtos, mas também repensar os processos produtivos e o próprio modelo de negócio.

Atender à BP não é o mesmo que servir aos mercados melhores ou mais eficientes já existentes. É primeiro necessário desenvolver uma infraestrutura comercial sob medida para lidar com os desafios. A criação de tal infraestrutura deve ser vista como um

investimento em plantas, processos, produtos e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (PRAHALAD; HART, 2002).

Quatro elementos são chaves para um obter prosperidade no mercado da BP: criação de poder de compra, moldar as aspirações, a melhoria do acesso e adaptação das soluções locais (PRAHALAD; HART, 2002), como apresentado na Figura 10:

Figura 10 – A infraestrutura comercial na Base da Pirâmide



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

No que se refere à criação de poder de compra, cabe lembrar que, em se tratando de um mercado de baixa renda, como a BP, a grande maioria da população não possui poder de compra ou está inserida em trabalhos informais (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; LONDON; HART, 2004), fazendo com que seja difícil a disponibilização de crédito. No entanto, ao passo em que são disponibilizados créditos à população, promove-se uma alavancagem econômica, que, consequentemente, trará a geração de renda.

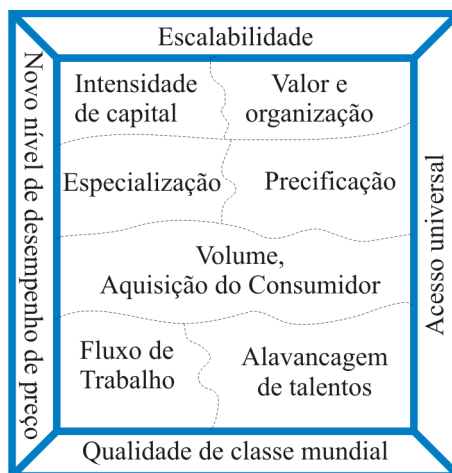
Considerando que a BP, em sua grande maioria, está associada aos MEs, existem características que precisam ser observadas no que tange aos sistemas de distribuição, que são

relativamente precários se comparados aos dos mercados mais desenvolvidos, assim como os sistemas de comunicação (ARNOLD; QUELCH, 1998; PRAHALAD; HART, 2002; CHIKWECHE; FLETCHER, 2012), fazendo-se muitas vezes necessário o desenvolvimento de tais aspectos para um melhor aproveitamento do mercado.

O público alvo de empresas que atuam na BP possui capital limitado, assim, normalmente, efetua compras em pequenas quantidades por uma falta de espaço de armazenamento, ganhando a oportunidade de facilmente trocar de “marca” (PRAHALAD; HART, 2002). Produtos mais direcionados, feitos exclusivos e em simples embalagens, podem se tornar um diferencial. É preciso que as empresas estejam investindo nas camadas mais baixas, desta maneira passam a compreender melhor as necessidades do mercado, permitindo, assim, uma inovação direcionada e focada. À medida que Prahalad e Hart (2002) apresentam a infraestrutura comercial da BP, eles têm como objetivo demonstrar quatro peculiaridades que estão intrínsecas ao mercado em si, ou seja, são características específicas voltadas para o mercado em sua totalidade.

Uma abordagem voltada para a inovação desenvolvida por Prahalad (2006), denominada de *sand-box*, utiliza-se da caixa de areia como elemento lúdico para facilitar a compreensão do processo inovador. A caixa, com suas bordas (ou barreiras), representa os limites impostos pelo mercado, já a areia, devido à liberdade de forma e experimentação, representa o processo inovador. Uma ilustração desta abordagem é apresentada na Figura 11 que segue.

Figura 11 – A caixa de areia da inovação



Fonte: Adaptado de Prahalad (2006, p.5)

Tal abordagem pode ser aceita como uma lista genérica de estratégias que envolvem o processo de desenvolvimento de algo que represente uma ruptura, ou seja, produtos que não representam apenas avanços tecnológicos ou de mercado, mas sim algo que muda a vida das pessoas. Entretanto, é preciso atender a quatro condições: possuir qualidade de classe mundial, redução significativa de preço, ser escalável, ou seja, passível de uma produção de larga escala, e acessível para população de baixa renda (PRAHALAD, 2006).

Uma vez definida a caixa, é preciso pensar nos aspectos internos. O foco em uma determinada especialidade permite a organização aproveitar mais dos seus recursos, que, adicionalmente, por meio do redesenho dos processos, levará a uma redução de custos, a qual refletirá na precificação do produto. Da mesma forma, busca-se uma redução na intensidade de capital através do direcionamento dos custos, voltando-se mais para os custos fixos e menos para os custos variáveis.

É preciso o desenvolvimento de talentos internos, por meio das habilidades e competências dos profissionais, que podem ser adquiridos através de um fluxo de trabalho que gere um aprendizado constante e proporcione a melhoria contínua dos profissionais.

O sucesso dos negócios está baseado no volume de vendas que deve ser suficientemente grande para compensar o negócio, entretanto, não se pode esquecer que a inovação que representa rupturas possui uma importância e valor profundo que está arraigado, exigindo da organização trabalho em grupo e reorganização por parte dos membros.

No que tange especificamente à inovação do produto para adequar-se aos mercados emergentes, os mesmos devem atender a quatro critérios, denominados os quatro A's: *affordability* (acessibilidade), *acceptability* (aceitabilidade), *availability* (disponibilidade) e *awareness* (consciência) (ANDERSON; MARKIDES, 2007; PRAHALAD, 2012).

A inovação deve tornar os produtos acessíveis, ou seja, eles devem possuir preços que estejam de acordo como o potencial de compra do público da BP; atender às necessidades do consumidor final, mesmo que para isso sejam reduzidas certas funcionalidades, tornando-os mais simples, o que facilita sua aceitação; possibilitar sua difusão ou disponibilização através dos canais de distribuição que tornem possível sua aquisição; por último, estar relacionadas com a necessidade de informação do consumidor, quanto ao aprendizado e forma de utilização do produto ofertado.

Diversos autores, por meio de artigos científicos, têm relatado experiências de empresas que estão inovando em produtos voltados para o mercado da BP em diversos países, incluindo o Brasil (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002;

PRAHALAD, 2005; ANDERSON; MAKIDES, 2007; LOTURCO, 2009; PRAHALAD, 2012; LEAL, 2013;). O Quadro 7 que segue busca sintetizar exemplos de inovações voltadas para o mercado da BP.

Quadro 7 – Exemplos de Inovação na Base da Pirâmide

Continua

Referência	Produto ou Serviço / País / Empresa	Dificuldade(s)	Solução(ões)
Prahalad, Hammond (2002)	Telefonia Móvel / Não Informado / Ericsson	- Comunicação e conectividade	- Oferecer serviços de comunicação em pequenas áreas a um custo reduzido - Pacotes de fácil entrega e desenvolvimento
	Quiosques equipados com computador e internet / Índia / n-Louge	- Isolamento do setor rural - Ligando mercados inexplorados	- Telefonia, conexão com internet e informações locais relevantes. - Preço acessível
Prahalad, Hart (2002)	Sabão detergente de baixo custo / Índia / Nirma Ltda.	- Produtos detergentes para a população de baixa renda - Servir a setores rurais	- Nova fórmula do produto - Processo de manufatura de baixo custo - Larga rede de distribuição - Pacotes especiais para compras diárias - Precificação de valor
	Sabão detergente de baixo custo / Índia / Hindustan Unilever Ltda.	- Público rural com hábitos de lavar a roupa nos rios - Acesso ao produto	- Redução da taxa de óleo - Canais de Vendas - Alterou estrutura de custo - Preço reduzido
	Crédito para compra de máquina de costura / Não Informado / I.M. Singer & Company	- Baixo nível econômico	- Acesso a crédito, fracionando o valor total em parcelas mensais.
	Linha de Microcrédito / Bangladesh / Grameen Bank's	- Disponibilidade de crédito para menos favorecidos - Falta de garantia - Alto risco de crédito - Execuções contratuais	- Voltado ao público feminino - Proposta de empréstimos avaliados e amparados por cinco membros da comunidade não familiares - Conhecimento das mulheres e seus projetos que são auxiliados por seus investimentos
	Transporte refrigerado para alimentos / Índia / Unilevers' HLL	- Transportar alimentos em caminhões não refrigerados	- Praticidade - Baixo preço - Baixo consumo de energia elétrica - Acessível na produção e uso
	Roupas / Índia / Arvind Mills	- Altos preços do <i>jeans</i> , inacessíveis às massas.	- Kits prontos para fabricação do jeans de baixo custo - Cadeia de distribuição
Prahalad (2005)	Vendas em varejo para população mais pobres / Brasil / Casas Bahia	- Vendas voltadas as classes C, D e E - Disponibilidade financeira - Ausência de renda formal	- Sistema avançado de financiamento - Análise robusta de crédito - Maior relacionamento com o cliente - Treinamento pessoal voltado ao melhor atendimento das necessidades dos clientes

Quadro 7 – Exemplos de Inovação na Base da Pirâmide

Continuação

Referência	Produto ou Serviço / País / Empresa	Dificuldade(s)	Solução(ões)
Anderson e Makides (2007)	Gerador elétrico / Índia / Honda Motor Co.	- Disponibilidade de crédito para a microempresa	- Sistema de consórcio com 20 microempresários em que cada um pagava US\$22 ao mês e, mensalmente, algum deles era contemplado. Em 20 meses todos teriam seu próprio gerador.
	Veículo de transporte no valo de US\$2.200 / Índia / Tata Motors Ltda.	- Sensibilidade ao preço	- Redução de custo em material e mão de obra - Kits reduzidos de que poderiam ser montados em pequenas e médias oficinas.
	Linhas telefônicas móveis / Filipinas / Smart Communication Inc.	- Acessibilidade à telefonia móvel - Dificuldade para recarga - Condições financeiras restritas	- Sistema de recarga por tecnologia de nuvens - Pacotes de tempos de conexão - Redução dos preços - Transferência de créditos.
	Aparelho de televisão no setor rural / Filipinas / Smart Communication Inc.	- Acessibilidade ao cliente	- Massivo investimento em <i>marketing</i> e divulgação em universidades, escolas, pontos de vendas, propagandas em táxi e outros.
	Shampoo + Sabonete / Índia / Hindustan Unilever Ltda.	- Tabus culturais e disponibilidade financeira	- Sabão de uso geral; - Ingredientes para saúde capilar.
	Micro franquias / Brasil / Avon Products Inc.	- Acessibilidade ao cliente	- Vendedores que se deslocam até ao cliente, incluindo comunidades mais distantes.
Loturco (2009)	Crédito / Brasil / Bradesco	- Extensão do crédito para menos favorecidos	- Política de crédito voltada para população de baixa renda
Prahalad (2012)	Fogão de biomassa / Não Informado / Não Informado	- Dificuldade financeira para compra de combustível para forno à lenha - Necessidade de utilização de elementos orgânicos para queima e produção de calor	- Produto a preço mais acessível - Utiliza para produção de calor matéria não poluente - Atende às normas de segurança global - Escalável e Acessível
	Máquina de Eletrocardiograma / Índia / GE Healthcare	- Energia elétrica - Escassez de médicos formados - Pobreza pervasiva	- Utiliza baterias elétricas - Operacionalizada por paramédicos - Transportável - Robusto - Possível impressão dos resultados, para identificação de enfermidades.
Leal (2013)	Lojas de varejo em áreas mais pobres / Brasil / Casas Bahia, Magazine Luiza, Vivo	- Acesso às comunidades mais carentes	- Instalação de lojas dentro ou próximo às comunidades (favelas) - Venda de produtos que atendem às necessidades da população

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Dentre os fatores que mais se destacam nas experiências das empresas relatadas, encontra-se a dificuldade financeira dos mercados em questão (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2005; ANDERSON; MAKIDES, 2007; LOTURCO, 2009; PRAHALAD, 2012; LEAL, 2013;), além da acessibilidade dos mesmos, uma vez que os clientes podem se encontrar em áreas mais afastadas, como os setores rurais (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; ANDERSON; MAKIDES, 2007). Tais características são intrínsecas ao mercado da BP, o que resulta em maiores dificuldades em atendê-lo. Entretanto, empresas que buscam novas oportunidades, precisam saber trabalhar tais dificuldades.

É dentro dessa realidade que as empresas estão desenvolvendo soluções inovadoras, que têm permitido atender ao público da BP, possibilitando, assim, um maior acesso às comunidades mais distantes, desenvolvimento de novos modelos de vendas, logísticas de entrega de produtos e até mesmo uma evolução no sistema de créditos financeiros.

O mercado da BP pode ser um potencial espaço para tecnologias disruptivas (CHRISTENSEN et al., 2001; PRAHALAD; HART, 2002), uma vez que, por meio desses mercados, são desenvolvidas inovações que, posteriormente, passam a ser utilizadas em outros mercados.

2.4.1 Inovação de Ruptura na Base da Pirâmide

O mercado de bens e serviços, no que se refere à inovação e tecnologia adotadas que lhes dão suporte, apresenta duas classificações. A primeira delas, e mais frequentemente encontrada, denomina-se “sustentadoras”, tendo como principal característica a manutenção de uma trajetória de melhorias em performance, alinhadas aos desempenhos habituais que os clientes valorizam, podendo ser representada por inovações incrementais ou, até mesmo, radicais (CHRISTENSEN, 2001; HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

A segunda classificação envolve as inovações por meio de tecnologias de ruptura, as quais referem-se àquelas que apresentam, normalmente, desempenhos insatisfatórios, considerando-se o curto prazo. Entretanto, as mesmas levam ao mercado proposições de valores diferenciados do que está disponível até então (CHRISTENSEN, 2001), podendo ser caracterizadas por produtos mais simplificados e acessíveis, permitindo, muitas vezes, alcançar consumidores que anteriormente haviam sido excluídos pelo mercado (HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

As inovações de ruptura apresentam características que estão diretamente

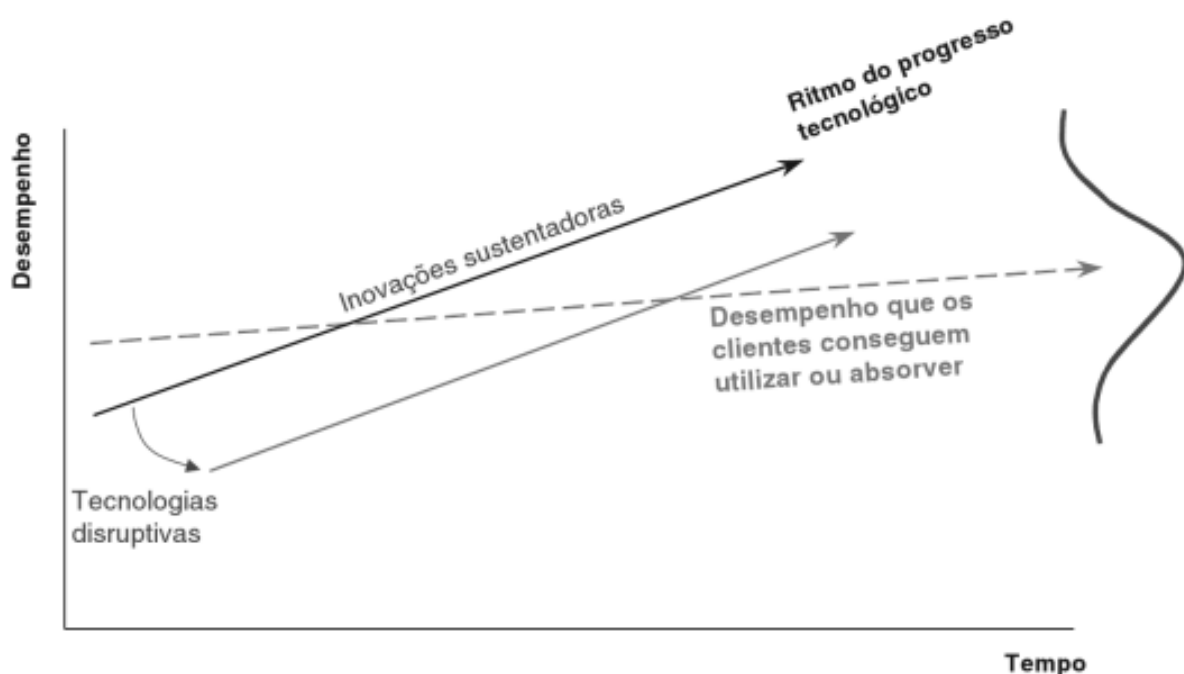
alinhadas ao mercado da BP, uma vez que as mesmas, geralmente, destacam-se devido a sua menor complexidade e preços mais acessíveis, permitindo, assim, sua comercialização em mercados emergentes ou insignificantes. Tais qualidades acarretam em bens e serviços com baixo potencial de retorno, representando lucros não atrativos para empresas consolidadas no mercado (CHRISTENSEN, 2001). Consequentemente, tais inovações são possíveis devido a pequenos empreendedores em busca de uma fatia de mercado, utilizando, para tanto, ambientes menos visados por grandes concorrentes e que apresentem significativo potencial.

Um bem ou serviço inovador necessita de um período para ganhar maturidade e incrementar sua performance. Nesse sentido, algumas empresas utilizam-se de mercados menos concorridos, como os da BP, uma vez que apresentam maior segurança para o investimento, por estarem afastados dos ricos concorrentes estabelecidos em mercados de luxo (HART; CHRISTENSEN, 2002).

Dessa maneira, o mercado da BP representa um potencial espaço para o desenvolvimento de inovação de ruptura, em especial relacionada à qualidade, vez que os bens e serviços passam a ser testados e, ao longo do tempo, melhorados em diversos aspectos, ao ponto em que seja alcançado um padrão que os tornem competitivos para sua aplicação em mercados mais concorridos (HART; CHRISTENSEN, 2002).

O modelo de inovação de ruptura é representado por dois eixos, tempo e desempenho, de acordo com a Figura 12.

Figura 12 – O modelo de inovação disruptiva



Como destacado na Figura 12, existem dois elementos que impactam diretamente na inovação do tipo disruptiva, são eles: desempenho e tempo. Adicionalmente, a linha tracejada representa a limitação por parte dos clientes no que tange à absorção ou utilização do desempenho de determinado bem ou serviço. Dessa forma, o gráfico representa a trajetória das inovações do tipo sustentadora e disruptiva no que se refere ao tempo e seu desenvolvimento.

Empresas que desenvolvem inovações do tipo sustentadora, ao longo do tempo, buscam maiores margens de lucro por meio da disponibilização de produtos que apresentam melhorias, as quais obedecem a uma trajetória que ultrapassa o potencial de utilização e absorção do cliente, acarretando, assim, em um ritmo de progresso tecnológico acentuado.

Entretanto, a inovação do tipo disruptiva, devido às suas características, representa um progresso tecnológico menos acentuado, fator este que lhe permite estar adequado às limitações de utilização e absorção da inovação por um período mais longo de tempo. Adicionalmente, existem outras diferenças entre os dois tipos de inovação as quais são apresentadas no Quadro 8, que segue:

Quadro 8 – Inovação Sustentadora *versus* Disruptiva

Inovação Sustentadora	Inovação Disruptiva
Clientes exigentes, de ponta	Clientes novos e menos exigentes
Melhorias incrementais e contínuas	Novos bens ou serviços
Bens ou serviços revolucionários	Bens e serviços inicialmente mais simples e baratos
Produtos melhores	Bens ou serviços inicialmente inferiores
Margens de lucro mais elevadas	Menores margens de lucro
Concorrentes estabelecidos	Mercados inexplorados ou descartados

Fonte: Adaptado de Christensen (2012)

Empresas estabelecidas no mercado não buscam o desenvolvimento de inovação do tipo disruptiva, posto que uma maneira de manter seu crescimento de forma menos arriscada e difícil dá-se por meio do desenvolvimento de bens ou serviços sustentadores (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002). Ademais, inovações de ruptura exigem mais das empresas já inseridas no mercado, necessitando uma maior quantidade de pesquisa e recursos financeiros se comparadas ao desenvolvimento de inovação sustentadora.

O desenvolvimento de inovações sustentadoras por parte das empresas consolidadas no mercado, além do foco voltado a um público mais abonado, ocasiona no não

atendimento às classes mais baixas, abrindo, assim, uma oportunidade para novas empresas que buscam inserir-se no mercado. Logo, a BP acaba se tornando um potencial mercado para novos investidores que desejam crescer.

Uma vez definida uma estratégia utilizando-se de inovação de ruptura, é preciso o alinhamento de três fatores fundamentais, de maneira tal que seja assegurada a sobrevivência em um ambiente corporativo. O primeiro deles são os recursos, não só financeiros, mas também humanos, representados por profissionais que estejam alinhados aos desafios inerentes aos processo de inovação. Processo e valores são outros dois fatores que permitirão estabelecer as prioridades que darão sustentação ao negócio, assim como influenciar positivamente na tomada de decisão (CHRISTENSEN, 2012). A terceira dimensão do modelo de inovação de ruptura envolve a criação de uma rede de valor e mercado.

Apesar de o modelo original de inovação disruptiva ser representado pelos eixos tempo x desempenho, Christensen (2012), em publicação mais recente, chama a atenção para o fato de que existem dois tipos de disrupção: disrupção de novo mercado e disrupção de baixo mercado. As características das mesmas, bem como a distinção com as inovações sustentadoras, à luz de dimensões associadas ao desempenho do produto, cliente e negócio, podem ser percebidas no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Distinção de características entre inovações sustentadoras, disrupção de baixo mercado e de novo mercado

Dimensões	Inovações Sustentadoras	Disrupções de baixo mercado	Disrupções de novo mercado
Desempenho do bem ou serviço	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 superior em novos atributos.
Clientes ou aplicações	Clientes mais atraentes	Clientes saciados	Clientes não atendidos por falta de dinheiro ou habilidades de compra ou uso.
Impacto do modelo de negócio	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)

A disrupção de baixo mercado é composta por clientes menos lucrativos e com menores anseios se comparados com a camada atendida pelas inovações sustentadoras. A disrupção de “novo mercado” refere-se a uma competição com o “não consumo”, uma vez que os produtos disruptivos propõem-se a ser mais acessíveis à compra e utilização,

viabilizando que uma determinada parcela da população possa adquiri-lo e utilizá-lo.

Dessa forma, considerando a inovação de ruptura de novo mercado, percebe-se que há certa convergência ao que é proposto para a BP, tendo em vista que a mesma possui características similares às oportunidades abrangidas pelas inovações disruptivas.

O Brasil, segundo o IBGE (2010), é composto por mais de 80% de sua população situada na BP, possuindo uma renda familiar *per capita* de até dois salários mínimos. Para continuarem crescendo no mercado brasileiro, 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 (ZILBER; SILVA, 2013). É o que se depreende dos resultados das pesquisas empreendidas por Zilber e Silva (2013), os quais analisaram que, no mercado brasileiro, as empresas estudadas, sendo elas Nestlé, Unilever e Johnson & Johnson, não focam em classes mais baixas da estratificação social. Tal fato corrobora as percepções de Christensen (2001, 2012) de que empresas já estabelecidas no mercado não buscam realizar disrupções para manterem-se competitivas.

Investir em novos mercados por meio da inovação de ruptura, no contexto nacional, significa, portanto, atender a uma parcela da sociedade que é carente de bens e serviços, existindo assim um espaço para empreendedores que estão buscando experiência em mercados menos competitivos e arriscados. A BP representa uma fatia populacional pouco importante para empresas consolidadas, entretanto, tal segmento oferta a oportunidade para negócios inovadores e de qualidade, podendo utilizar o mesmo como um local para experimentação e desenvolvimento, de maneira que permita testar novas tecnologias que possam futuramente alcançar novos e maiores mercados.

2.5 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* QUE EXPLIQUE A DINÂMICA DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

A inovação, como destacado inicialmente por Schumpeter, é um processo interno de destruição criativa, em que produtos, gradativamente, deixam de existir, dando espaço a outros melhores, mais eficientes ou modernos. No entanto, atualmente, o alinhamento com a necessidade do mercado é algo que está intrínseco ao processo inovador, vez que a oferta precisa estar direcionada à necessidade do cliente.

No momento em que a inovação é compreendida pelas organizações como um fator de competitividade no mercado, começam a ser adotados novos posicionamentos que,

ocasionalmente, levam ao investimento em P&D, interesse nas necessidades dos clientes e o que o mercado espera que seja ofertado.

O aumento desse interesse dá-se também por parte dos pesquisadores, que passam a estudar a inovação aplicada em diversas dimensões (TIDD; BRESSANT; PAVIT, 2008), saindo da aplicabilidade apenas ao produto para as áreas do conhecimento e processos. Por meio da inovação aberta proposta por Chesbrough (2003; 2006), inicia-se um movimento de cooperação entre pares, na busca do desenvolvimento e reaproveitamento do que é chamado de transbordamentos de inovação, que são tecnologias criadas, porém não aproveitadas pela organização.

Então, com a evolução dos estudos, foram surgindo diversas tipologias de inovações, que se acredita contemplarem, na totalidade, as diferentes características existentes de inovação. Porém, com exceção dos estudos de Knight (1967), na década de sessenta, o entendimento a respeito das inovações ainda estava muito voltado para os bens. Já na segunda metade da década de oitenta, Barras (1986) passa a estudar os serviços de forma diferenciada, surgindo, a partir de então, modelos que tentam explicar de forma dinâmica como se dá a inovação nos mesmos.

Os modelos desenvolvidos são datados de 1986, 1997, 2000, 2006 e 2007. Cada um apresenta certa evolução na explicação do processo de inovação em serviços, porém existem lacunas no que tange à aplicabilidade dos mesmos em determinadas realidades, como exemplo quando aplicado a bens e serviços voltados aos clientes de baixa renda. Quatro (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007) dos cinco modelos apresentados não observam plenamente as necessidade dos seus clientes e do mercado, entretanto três deles consideram suas competências (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007).

Se levados em consideração a característica em que o cliente participa ativamente no momento da prestação de serviços, caracterizado pela inseparabilidade, as lacunas apresentadas nos modelos ocorrem devido à negligência dos anseios ou desejos do mesmo. Fato este que não pode ocorrer em mercados com públicos diferenciados, devido a características diferenciadas presentes na população, tais como: capital restrito, pouco acesso à informação e outros.

As organizações que buscam se posicionar em um mercado de BP precisam estar em harmonia com os anseios dos clientes, atendê-los eficientemente com bens ou serviços de qualidade e a um baixo custo, pois é composto de uma parcela social detentora de uma quantidade de capital limitada, exigindo, desta maneira, inovações aplicadas a uma

perspectiva diferenciada. Logo, para se inserir em um mercado de baixa renda, as empresas precisam adequar-se às novas estratégias, tal como é proposto por Prahalad e Hart (2002), uma vez que a inovação deve estar direcionada de maneira que sejam aplicáveis ao mercado da BP.

As inovações direcionadas à BP possuem como características a simplicidade, baixo custo e direcionamento às classes menos favorecidas (PRAHALAD; HART, 2002). As inovações do tipo disruptivas classificadas por Christensen (2001) apresentam características semelhantes. Logo, não pode ser desconsiderada a proximidade existente entre ambas, sendo possível que as empresas que se destinam a ofertar para tal público se apresentem como disruptivas e estejam seguindo algum modelo de inovação.

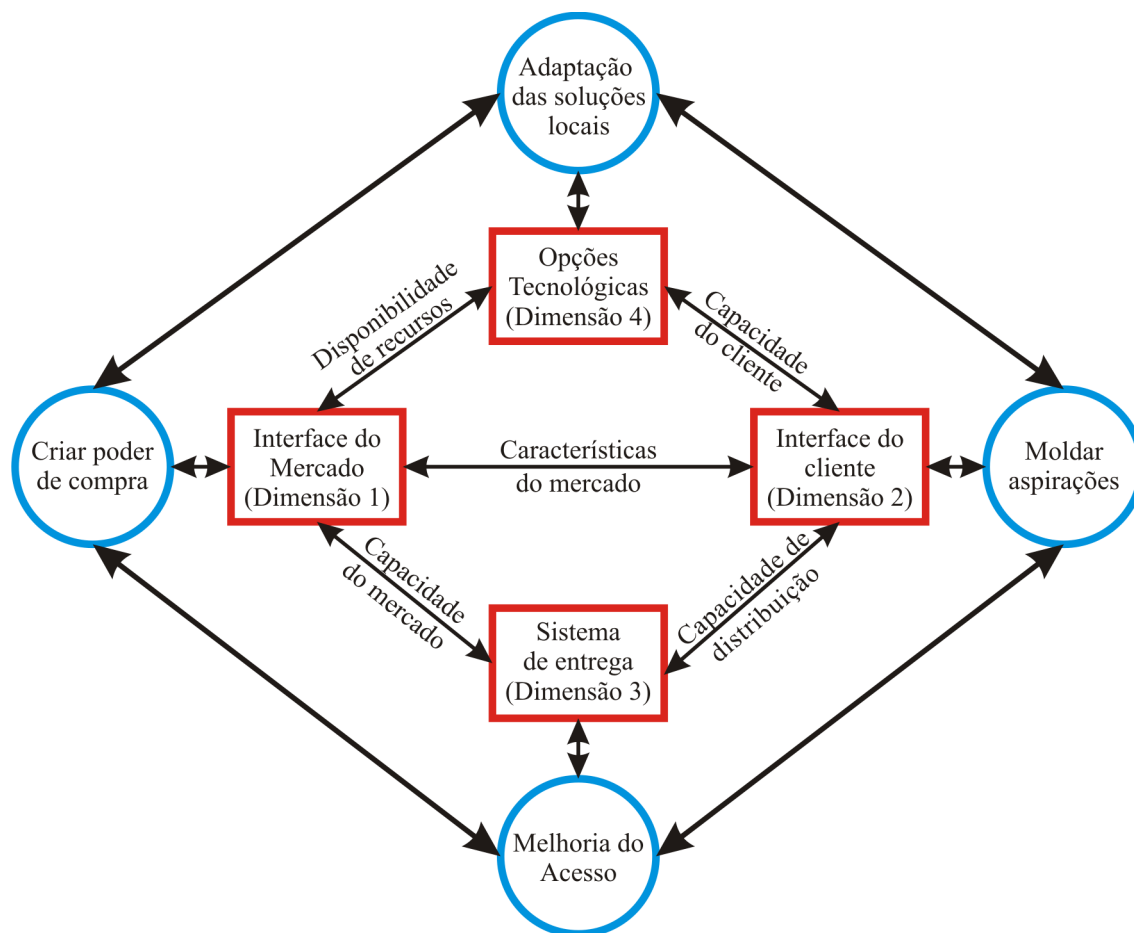
Os modelos apresentados pelos autores (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007; HERTOOG *et al.*, 2010) tratam a inovação em bens e/ou serviços em situações genéricas, e, em alguns momentos, apresentam restrições a determinados contextos, não levando em consideração,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

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

Tendo em vista que nenhum dos modelos apresentados está alinhado à realidade e às características intrínsecas ao mercado da BP, a Figura 13, a seguir, apresenta uma proposição de um *framework* que possa melhor explicar como se dá a dinâmica do processo de inovação neste tipo de mercado, levando em consideração fatores como as estratégias e infraestrutura comercial na BP.

A opção pela construção de um *framework* e não um modelo reside no entendimento de que o primeiro representa uma construção que permite a demonstração de práticas e procedimentos, pressupostos, conceitos e valores, incluindo orientações para aplicação em si, enquanto o segundo é abstrato, ensejando uma construção conceitual que represente processos e variáveis, sem, contudo, guiar a prática ou a implementação (TOMHAVE, 2005).

Figura 13 – *Framework* de inovação para a Base da Pirâmide



Fonte: Elaboração Própria (2014).

O *framework* apresentado foi elaborado a partir dos modelos 4D, apresentados por Hertog (2000), e de infraestrutura de mercado da BP, proposto por Prahalad e Hart (2002), devido à aproximação de ambos ao que se imagina ser a dinâmica da inovação para um mercado de BP. Algumas modificações foram realizadas, tendo em vista adaptá-lo ao que se espera de uma organização quando desenvolve serviços direcionados a uma camada da população com características diferenciadas.

O *framework* apresenta quatro dimensões (vermelho) que possuem representativo impacto no que tange ao processo de inovação em serviços, sendo as mesmas interligadas por fatores que as relacionam umas com as outras. As dimensões também possuem conexão com outras quatro características que representam a infraestrutura do mercado da BP (azul), as quais impactam diretamente nas dimensões apontadas.

No modelo “4D” (HERTOG, 2000) a primeira dimensão é definida como “Novo conceito de serviço”, onde a aceitação da inovação no serviço está relacionada a percepção do mercado, e como seus clientes a julga como nova. Desta forma, as questões mercadológicas

influenciam diretamente nesta dimensão, e o conceito de novo serviço dependerá do mercado em que está sendo ofertado. Considerando que a Infraestrutura do Mercado da BP apresenta características diferenciadas dos demais, como apresentado por (PRAHALAD; HART, 2002), foram realizadas alterações nesta dimensão, substituindo o termo “Novo Conceito de Serviço” por “Interface do Mercado”, objetivando um melhor alinhamento ao que se pretende estudar, isto é, a inovação em serviços para a BP.

Assim, a primeira dimensão é a interface do mercado, que envolve características peculiares ao mercado da BP. Atender a um mercado diferenciado é algo que necessita de uma compreensão mais aprofundada de determinadas nuances existentes, tais como o potencial de compra dos prováveis clientes, a empregabilidade, acesso a crédito, políticas de preço, fornecedores, concorrentes e outros tantos elementos que compõem o mercado como um todo.

A interface do cliente engloba os elementos que são peculiares ao público alvo, caracterizando desde características como a situação financeira até as mais complexas, como as relacionadas ao grau de instrução e escolaridade do potencial consumidor. Esta dimensão possui uma abordagem mais específica que a anterior, voltando suas atenções às propriedades mais pontuais do cliente e como a inovação impactará o mesmo.

A forma como será ofertado ou disponibilizado o serviço, assim como o acesso, representa uma terceira dimensão denominada sistema de entrega. São observadas as inovações realizadas por parte da empresa que envolvam melhorias na forma de como será entregue o resultado do serviço para o consumidor final, envolvendo também a comercialização ou realização dos serviços.

A última dimensão, opções tecnológicas, refere-se à disponibilidade de recursos acessíveis e disponíveis para a empresa. Sua importância está na necessidade de recursos como matéria-prima, mão de obra e conhecimento tecnológico por parte do cliente interno e externo para o processo de inovação. Nem sempre as inovações envolvem tecnologia, entretanto, podem utilizar-se de ferramentas tecnológicas para melhorar aspectos como qualidade, custo e outros.

Na ausência de um determinado fator, o que de certa maneira acaba por impactar diretamente no processo de inovação, as empresas podem buscá-lo por meio do desenvolvimento de novas tecnologias (internamente), solucionar os problemas causados pela ausência da mesma ou buscar desenvolvimento de produtos tecnologicamente mais enxutos.

As dimensões, em sua individualidade, representam as características específicas do mercado, cliente, sistema de entrega ou tecnologias disponíveis, porém, na prática, os

mesmos não se encontram insolados, existindo, assim, uma relação que se dá por meio de fatores comuns entre duas ou mais dimensões, que são as capacidades e a disponibilidade.

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

A afinidade com a tecnologia do serviço disponível, e o potencial de usabilidade, trata-se da capacidade do cliente, fator este que relaciona a interface do cliente com as opções tecnológicas. É essencial que exista uma afinidade ou conhecimento da tecnologia disponível para que possa ser feito o uso da mesma.

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

Criação de poder de compra, moldar aspirações, melhoria do acesso e adaptação das soluções locais, os quatro elementos da infraestrutura comercial para a base da pirâmide estão interligados, vez que a inovação em um dos elementos acaba influenciando os demais (PRAHALAD; HART, 2002). Assim, para o modelo apresentado, é preciso considerar a interação exercida pelos componentes da estrutura de mercado apresentados, pois representam a chave para um próspero alcance à BP.

Para atender a um mercado de BP, segundo Prahalad e Hart (2002), é preciso adequar-se ao poder reduzido de compra da população, que através da disponibilização de crédito ou geração de emprego possibilita de certa maneira acesso a capital, fatores esses que exercem impacto na dimensão um.

Modelar as aspirações, ou seja, preparar o consumidor para um determinado serviço, através de um processo de educação, instrução e/ou demonstração do serviço, é algo que exerce influência diretamente na segunda dimensão, vez que o cliente precisa estar preparado para o mesmo, assim como precisa conhecer o que está sendo ofertado.

Entre outras características desse mercado está a dificuldade de acesso ao cliente devido ao natural afastamento dos centros comerciais, vez que normalmente tal público

concentra suas unidades habitacionais em áreas periféricas, exigindo, assim, um melhor planejamento no que tange à acessibilidade ao serviço.

Em um mercado de BP é preciso um sistema de distribuição de bens ou serviços, bem como uma ligação de comunicação com os clientes que os atendam eficientemente, permitindo um maior alcance dos mesmos, fatores esses que mantêm direta relação com a dimensão três.

O *framework* proposto de inovação na BP, se comparado aos modelos supracitados, representa uma evolução no que tange ao estudo do processo de inovação direcionado a um determinado público alvo, em que é apresentada uma proposição de alinhamento à infraestrutura sugerida por Prahalad e Hart (2002). O avanço dá-se no momento em que são preenchidas as lacunas existentes como a percepção de características relacionadas ao mercado, cliente e tecnologia, também considerando as especificidades de um mercado em que apresenta, entre outras situações, limitações tecnológicas e financeiras.

As quatro dimensões que estão contidas no modelo englobam os diversos fatores no processo de inovação (mercado, cliente e tecnologia). A partir do momento em que são considerados elementos externos e internos, a inovação passa a ser analisada sobre diferentes perspectivas.

Porém, existem limitações reconhecidas. Por alinhar-se a um determinado contexto, a BP, acredita-se que o *framework* não esteja adequado ao processo de inovação voltado a todos os tipos de mercado, o que impossibilita sua aplicação em realidades que fogem àquelas características da BP. Ademais, o papel da empresa é visto como um elemento passivo diante dos aspectos estudados, não posicionando-se diretamente como um agente transformador dos elementos da infraestrutura de mercado.

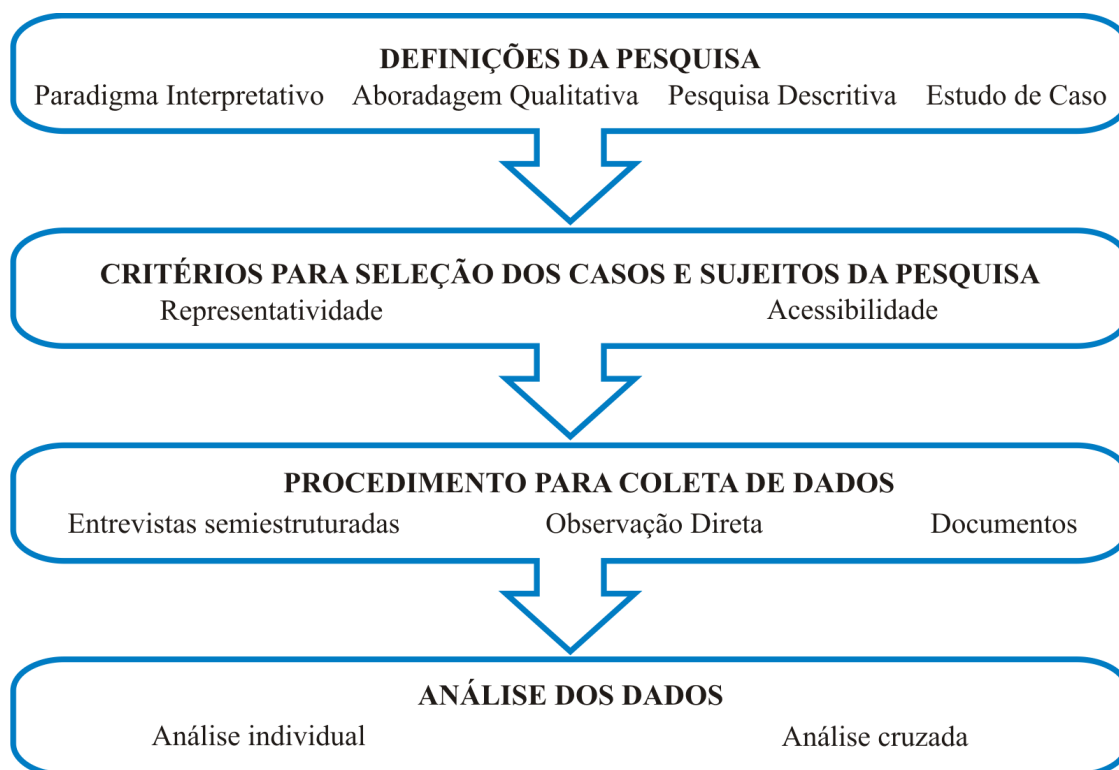
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que balizaram o planejamento desta pesquisa, permitindo alcançar aquilo que foi proposto nos objetivos geral e específicos já apresentados no capítulo introdutório desta dissertação.

O capítulo está fracionado em cinco seções distintas, nas quais serão explanadas as definições da pesquisa, os critérios que foram utilizados para seleção dos casos e sujeitos da pesquisa, os procedimentos utilizados para coleta de dados, como se deu a análise dos dados e, por fim, como puderam ser alcançadas a validade e confiabilidade da pesquisa.

Para facilitar a compreensão do percurso metodológico, uma síntese é apresentada na Figura 14 a seguir.

Figura 14 – Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração Própria (2014)

3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi orientada sob o paradigma interpretativista, segundo o qual se busca compreender o significado das ações humanas (BURREL; MORGAN, 1979). Compreende-se, pois, na existência de uma realidade que permeia a objetividade e a

subjetividade, existindo, desta maneira, a interação entre características do objeto e compreensão do mesmo a partir da percepção humana (SACCOL, 2009). Logo, tal posicionamento centralizou a visão do entrevistador permitindo uma análise profunda e subjetiva da realidade.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, vez que, em geral, a mesma é utilizada para descobrir e refinar questões de pesquisa, buscando, fundamentalmente, a dispersão ou expansão dos dados ou informações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A pesquisa configura-se também como descritiva, por representar uma característica especial do estudo qualitativo, por meio de uma descrição densa e completa do fenômeno estudado por meio do estudo de caso (MERRIAM, 2009).

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa adotada, vez que focou na compreensão da dinâmica presente em casos únicos, por meio da combinação de arquivos, entrevistas, documentos e observação, com evidências qualitativas, quantitativas ou ambas (EISENHARDT, 1989). Tal opção metodológica está alinhada com diferentes trabalhos publicados cujas temáticas envolvem a BP (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005; ANDERSON; MAKIDES, 2007; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012).

No entanto, considerando a investigação de várias empresas que atendem a BP, adotou-se uma variação do estudo de casos que é utilizada quando se pretende pesquisar mais de um objeto de estudo, ou seja, foram empreendidos estudos de casos múltiplos, no intuito de promover maior robustez à pesquisa, vez que diferentes perspectivas serão contempladas (CHETTY, 1996).

Os estudos de casos múltiplos estiveram direcionados ao aprofundamento do conhecimento voltado à inovação em serviços na BP, de modo que permitiu investigar, empiricamente, determinados fenômenos, buscando esclarecer formas, motivos, implementação e resultados obtidos (YIN, 2001).

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Uma vez definida a pesquisa, foi preciso delimitar os casos que foram utilizados para o estudo, pois em pesquisas do tipo qualitativa a seleção deve permitir uma compreensão ampliada do tema, desconsiderando no processo de escolha questões numéricas, vez que se ausenta a preocupação com quantificação de opiniões, procurando, sim, a compreensão dos variados pontos de vista (FRAZER, GONDIM, 2004).

Para a seleção das empresas que foram pesquisadas, além daquelas já identificadas na fundamentação teórica, foi realizada uma pesquisa nos principais *sites* indexadores de periódicos, buscando autores que já tivessem trabalhado com pesquisas direcionadas à base da pirâmide. Uma vez encontrados, buscou-se seus endereços de e-mail, proporcionando um primeiro contato por meio de uma Carta aos Pesquisadores (Apêndice A) solicitando o auxílio na identificação de empresas que pudessem contribuir com a presente pesquisa.

Foram enviadas cartas a um total de nove pesquisadores, sendo alcançada uma taxa de resposta de aproximadamente 67%, correspondendo a seis deles. Todavia, apenas alguns apresentaram possíveis empresas, os demais informaram não realizar pesquisas na área.

Além disso, com a intensificação da pesquisa na *Internet*, por meio do *site* de busca (*Google*), foi possível pré-selecionar empresas de diversos setores nos quais são ofertados serviços direcionados ao público da BP, incluindo algumas localizadas no estado da Paraíba. Após alguns contatos iniciais realizados por e-mail e telefone, três delas prontificaram-se a participar da pesquisa.

Nesse sentido, a acessibilidade foi o principal critério para a seleção dos casos a serem estudados. Uma maneira de conseguir acesso às mesmas deu-se por meio da utilização de uma abordagem diretiva, na qual o pesquisador explicitou seus interesses, objetivando maior cooperação com a pesquisa (BOGDAN; BILKEN, 1994), contando, para tanto, com uma Carta de Apresentação da pesquisa (Apêndice B).

As três empresas selecionadas estão localizadas na cidade de João Pessoa – PB, sendo duas delas voltadas ao setor de saúde. A Pró-vida possui um convênio de saúde e a Policlínica Jaguaribe realiza atendimento clínico, ambos direcionados ao público da BP. A terceira empresa utilizada na pesquisa (Empresa 3), atua no varejo, ofertando utensílios domésticos dos mais variados tipos e com condições de pagamentos facilitada para aqueles que possuem menor poder aquisitivo.

Na primeira abordagem às empresas, o pesquisador deixou claro a importância da participação dos responsáveis pelas tomadas de decisões, tendo em vista que estes detinham informações importantes para compreender o direcionamento ao público da BP.

Na Pró-vida, o contato ocorreu com o gerente geral, responsável pela administração de toda empresa, o qual se prontificou a participar da entrevista. Na Policlínica Jaguaribe o contato se deu com o proprietário e a Diretora Administrativa. No caso da Empresa 3, foram selecionados empregados do departamento pessoal e um gerente de loja.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Uma vez selecionadas as empresas, seguiu-se com a escolha das técnicas de coleta de dados que permitiram uma melhor compreensão do fenômeno a ser estudado, tais como observação direta, documentos e entrevistas semiestruturadas.

A observação direta iniciou no momento da visita a cada empresa, tendo como objetivo adquirir conhecimento do contexto ou para visualizar incidentes específicos, comportamentos e assim por diante, que puderam ser utilizados como pontos que balizaram as entrevistas subsequentes (MERRIAM, 2009). Uma maneira de assegurar a qualidade do processo deu-se pelo auxílio do roteiro de observação que consta no Apêndice C.

A coleta de documentos, devido às restrições impostas ao pesquisador, ocorreu apenas na Pró-vida e na Policlínica Jaguaribe, onde foram disponibilizados registros e outras fontes que puderam ampliar as informações que corroboraram no sentido de facilitar a compreensão do fenômeno pesquisado. Tal etapa ocorreu paralelamente à entrevista. Todavia, de maneira geral, os documentos coletados pouco contribuíram com o processo de análise, tendo em vista que os mesmos não apresentaram dados relevantes que permitissem o aprofundamento da pesquisa.

Os dados obtidos por meio de entrevistas podem ser considerados importantes para o estudo de caso (YIN, 2001), na medida em que permitiu conhecer a opinião das pessoas sobre dado tema, ou seja, dar voz ao outro e entender a perspectiva da qual ele fala (FRASER; GONDIM, 2004).

Dessa maneira, a presente pesquisa utilizou um roteiro (Apêndice D), o qual possui, entre outras características, a flexibilidade, tornando-se útil em situações em que o entrevistador deve se adequar à situação, permitindo o surgimento de novas ideias (MERRIAM, 2009).

O Quadro 11, que segue, permite facilitar a compreensão do alinhamento das questões do roteiro de entrevistas, os objetivos (geral e específicos), os autores que dão suporte teórico e as dimensões relacionadas.

Quadro 10 – Composição teórica para roteiro de entrevista

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões	Autores	Dimensões
Analisar como empresas estão lidando com as inovações em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide.	Identificar as inovações empreendidas pelas empresas selecionadas	1 – 9	KNIGHT (1967); ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010)	Produto
				Processo
				Mercado
				Competência
	Classificar os tipos de inovação	10 – 22	GALLOUJ; WEINSTEIN (1997); HERTOOG (2000); DE VRIES (2006); GALLOUJ; SAVONA (2009).	Radical
				Melhoria
				Incremental
				Formalizadora
	Propor um framework que melhor explique as inovações executadas	23 - 38	BARRAS (1986); GALLOUJ; WEINSTEIN (1997); HERTOOG (2000); PRAHALAD; HART (2002); DE VRIES (2006); KLEMENT (2007)	Aspectos internos à organização
				Infraestrutura do mercado

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Considerando que as tipologias apresentadas no Referencial Teórico auxiliaram não só na identificação, mas também na compreensão das inovações empreendidas, as categorias utilizadas para análise, destacadas no Quadro 11, derivaram suas dimensões dos tipos de inovações explicitados nos Quadros 2 e 4, dispostos no Capítulo 2.

A coleta de dados iniciou-se no mês de agosto e se estendeu até o mês de novembro de 2014, quando foi realizada a última entrevista na Empresa 3. Ao todo foram entrevistadas oito pessoas, sendo: um gerente da Pró-vida; um proprietário e um gerente administrativo da Policlínica Jaguaribe; e quatro gestores e um gerente de loja da Empresa 3. Totalizando ao final, aproximadamente, cinco horas e trinta e cinco minutos de gravações em entrevistas, conforme esclarecido no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Informações de entrevistas realizadas

Empresa	Número de entrevistados	Cargos dos Entrevistados	Tempo total de entrevista (aproximado)	Período de Realização
Pró-vida	1	Gerente	1 h 30 min.	Agosto/2014
Policlínica Jaguaribe	2	Proprietário / Diretor Administrativo	1h 25 min.	Agosto/2014
Empresa 3	5	Gestores / Gerente de Loja	2 h 40 min.	Outubro, Novembro /2014

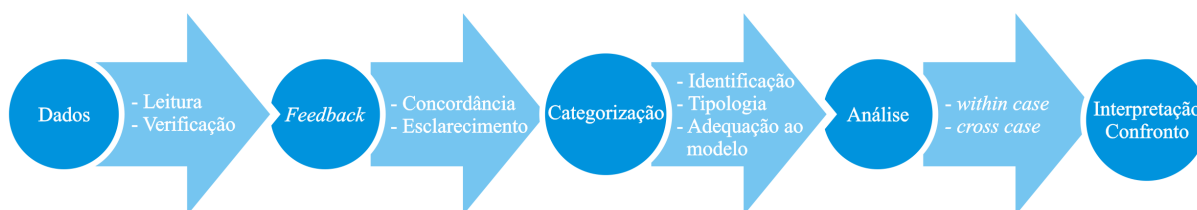
Fonte: Elaboração própria (2014)

As entrevistas foram gravadas por meio de um gravador digital, permitindo, assim, que não fossem perdidos dados que poderiam ser relevantes para a pesquisa. Depois de efetuadas as gravações, estas foram enviadas a profissionais que ficaram responsáveis pela completa transcrição.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados seguiu as etapas, como apresentadas na Figura 15, que tiveram por finalidade facilitar a compreensão, interpretação e tratamento dos dados.

Figura 15 – Etapas da análise de dados



Fonte: Elaboração própria (2014)

A primeira etapa consistiu de uma leitura e releitura dos dados coletados por meio das técnicas de coleta supracitadas, fazendo uma comparação com os questionamentos realizados e acrescentando impressões decorrentes das observações e dos documentos coletados. No segundo momento foram enviadas as transcrições das entrevistas para que as mesmas pudessem ser avaliadas pelos entrevistados, de forma que fossem expressos sua concordância e consentimento, bem como identificados possíveis discrepâncias entre o discurso e a prática.

Cumpridas as etapas anteriores, sequencialmente, os dados foram categorizados e agrupados tomando por base as dimensões já estabelecidas e alinhadas aos objetivos específicos, além de eventos emergentes. Essas categorias consistiram em elementos conceituais que representam codificações que auxiliam na organização dos dados e a separação em unidades que cobrem exemplos individuais (BOGDAN; BILKEN, 1994; MERRIAM, 2009). Os dados foram categorizados a partir de elementos que identificavam as inovações, as características que auxiliariam na classificação dos tipos de inovações, e particularidades que estivessem relacionadas ao *framework* proposto.

Em seguida, numa quarta etapa, a análise ocorreu de forma individual para cada caso (*within case*), sendo confrontados os dados coletados, baseando-se na literatura. Posteriormente, a análise realizada deu-se por meio do cruzamento dos dados (*cross case*), momento em que os casos foram comparados, objetivando identificar a existência de semelhanças e diferenças entre eles (MERRIAM, 2009).

O último momento desta análise consistiu na interpretação que permitiu a identificação e tipificação que se objetiva neste trabalho, confrontando, inclusive, a aplicabilidade do *framework* sugerido.

3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Com o propósito de alcançar validade e confiabilidade da pesquisa foram seguidos os critérios sugeridos por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), apresentados no Quadro 12 que segue:

Quadro 12 – Critérios de confiabilidade e validade da pesquisa

Continua

Finalidade	Critério	Descrição do critério
Validade e Confiabilidade	Triangulação (múltiplas fontes)	Deu-se por meio da utilização de múltiplas fontes de dados distintas.
	Construção do <i>corpus</i> de pesquisa	Construído a partir da evidente saturação de dados, não havendo mais relatos inusitados.
	Descrição clara, rica e detalhada	Alcançado por meio de uma descrição detalhada na exposição dos procedimentos de busca e análise dos dados.
	<i>Feedback</i> dos informantes	Obtido por meio da confrontação das fontes e obtenção da concordância ou consentimento.
Confiabilidade	Reflexividade	Consideração das inconsistências do estudo por meio de um processo transformativo do pesquisador.
Validade	Surpresa	Refere-se à descoberta de evidências inspiradoras que levam a novas formas de pensamentos sobre o tema.

Fonte: Paiva Júnior, Leão e Mello (2011)

Buscou-se realizar a Triangulação por meio de múltiplas fontes de dados que foram obtidas a partir da observação direta, que ocorreu *in loco*, seguindo um Roteiro de Observação (Apêndice A), entrevistas semiestruturadas e coleta de documentos, caso estes últimos estivessem acessíveis ao pesquisador. A construção do *corpus* de pesquisa deu-se por meio de uma coleta de dados suficientes, permitindo alcançar a saturação dos relatos, possibilitando a fundamentação da parte analítica do estudo. A descrição clara, rica e detalhada iniciou-se a partir da construção dos procedimentos metodológicos e,

sequencialmente, por meio da coleta e análise de dados, os quais foram minuciosamente descritos e detalhados. Após a transcrição das entrevistas e registros dos dados coletados, estes foram enviados aos entrevistados para que pudessem dar um *feedback* e a sua concordância e consentimento.

Após enviado aos entrevistados, nem todos deram *feedback*. Entretanto, alguns dos participantes, da Pró-vida e Empresa 3, enviaram considerações para correção do conteúdo e a solicitação para suprimir algumas informações.

Os critérios surpresa e a reflexividade só puderam ser alcançados após o início da análise de dados. Dadas as suas características, as mesmas não puderam ocorrer em momentos que antecederam tal etapa. Achados e descobertas foram observados, e levam à surpresa do pesquisador em especial no momento do cruzamento das informações quando se observou a convergência da teoria à realidade.

As surpresas levaram ao processo de reflexão que permitiu analisar e aprofundar o conhecimento de forma mais consistente, e compreender como as empresas que atuam em mercados diferenciados como a BP têm inovado. Tais reflexões proporcionaram um enriquecimento e amadurecimento não só do pesquisador, mas também na contribuição com a temática de inovação em serviços para o público de baixa renda.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresentará a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, sendo o mesmo subdividido em duas seções. A primeira é a análise individual dos casos estudados, momento em que serão estudados de forma isolada, não havendo o cruzamento das informações. Em um segundo momento, serão confrontados os achados, permitindo assim, de forma conjunta, examinar e comparar os estudos de caso.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS (*WITHIN CASE*)

A análise de cada caso será composta por três seções. Inicialmente, serão apresentadas as empresas por meio de uma descrição ampla de como se deu o surgimento e como a mesma está direcionada ao público de baixa renda.

Subsequentemente, adotando uma perspectiva setorial, será analisado o principal serviço prestado, sob a ótica da inovação, identificando, no contexto mercadológico em que a empresa está inserido, o posicionamento no Mapa de Transiliência e representação de uma ruptura ou não. Posteriormente, sob um ponto de vista interno à empresa, serão identificadas e classificadas, de acordo com suas características, as principais modificações ou alterações empreendidas no serviço, estrutura física ou organizacional que afetaram diretamente a mesma ao longo da sua atuação. Por último, será analisado o alinhamento do *framework* sugerido à realidade das empresas pesquisadas, de modo a explicar a dinâmica das inovações empreendidas no contexto da base da pirâmide.

4.1.1 PRÓ-VIDA

O Pró-vida Saúde é um convênio de saúde direcionado às pessoas de baixa renda, que não têm condições de contratar os planos de saúde, normalmente ofertados no mercado, visto que, na maioria das vezes, eles são direcionados às classes sociais média e alta. Adicionalmente, o convênio adequa-se àquele público que não deseja utilizar os serviços prestados pelo Serviço Único de Saúde (SUS).

O Pró-vida Saúde surgiu como uma iniciativa para arrecadar fundos que pudessem manter o funcionamento de uma organização não governamental de assistência para crianças em risco social, a Associação Nordestina Pró-vida, criada em 2004, objetivando prestar auxílio às crianças da comunidade Portal do Sol, localizada na cidade de João Pessoa –

Paraíba. A associação tem o apoio da Federação Nacional das Associações da Caixa Econômica, que cedeu um espaço físico para as instalações, bem como um auxílio financeiro durante seu primeiro ano de funcionamento.

Inicialmente, o projeto atendia, aproximadamente, a 25 crianças, entretanto, ao longo do seu funcionamento, foram inseridas outras crianças beneficiadas, e atinge, hoje, uma quantia de 200 crianças. Esse crescimento forçou a Associação a buscar meios para manter seu funcionamento e dar continuidade aos projetos de sua responsabilidade. Uma das alternativas encontradas para o propósito de sobrevivência foi a criação do convênio Pró-vida Saúde, cujos recursos arrecadados seriam direcionados às ações sociais. Dessa forma, existe um alinhamento ao que é proposto pelos estudos relacionados à BP, no que tange à melhoria na qualidade de vida das pessoas que compõem as classes sociais mais baixas.

4.1.1.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial

A Pró-vida, inserida no setor de planos de saúde, atua no cenário Paraibano e Potiguar na oferta de convênios de saúde voltados para o público de baixa renda. Por meio de uma prática de preços mais acessíveis, ela se diferencia das demais empresas existentes no mercado direcionadas a um público pertencente a estratificações sociais mais elevadas. O atendimento a um público financeiramente menos favorecido proporciona atingir um mercado ainda pouco explorado que, de acordo com Schumpeter (1934), representa uma inovação de mercado.

O convênio Pró-vida Saúde possui uma proposta diferenciada de atendimento ao seu público-alvo, o que lhe permite praticar o que é posto por Prahalad e Hammond (2002), preços baixos sem comprometer a qualidade do serviço. O diferencial é apresentado pelo Entrevistado:

No plano de saúde, o usuário tem que pagar mensalmente um valor que, normalmente, não é baixo. Normalmente é um valor alto. E, dependendo da faixa etária, esse valor aumenta muito mais. Então, quanto mais idoso, no plano de saúde, maior é o valor pago na mensalidade do plano de saúde. O Pró-Vida Saúde não é um plano de saúde. Então, ele é um convênio onde a finalidade é pra que o usuário, ele seja atendido como um paciente, ele tem o mesmo atendimento de um paciente particular, só que, ao invés de ele pagar um preço de um particular, ele vai pagar um preço de convênio.

Normalmente, planos de saúde são ofertados no mercado com o objetivo de disponibilizar aos seus clientes atendimento médico, hospitalar e exames laboratoriais, por

meio de profissionais e/ou estabelecimentos credenciados. Em contrapartida, o cliente, mensalmente, compromete-se a pagar uma quantia à empresa responsável pelo plano de saúde, sendo necessária a assiduidade, uma vez que o não pagamento acarreta na suspensão do direito de utilização dos serviços conveniados. No entanto, a proposta do Pró-vida por meio do seu convênio de Saúde representa para o setor uma inovação no formato do serviço, que, para Gopalakrishnan e Damanpour (1994), pode representar uma nova ideia, conforme destacado pelo Entrevistado:

[...] pra ele se tornar usuário, ele precisa preencher um Termo de Contrato [...] Então, a gente formaliza um contrato [...] ele paga uma anuidade pra ser usuário, não é mensalidade. Essa anuidade (hoje a menor anuidade custa R\$ 150,00) pode ser só pra o titular, ou o titular pode colocar até quatro dependentes por esses mesmos R\$ 150,00. [...] A gente vai enviar pra casa dele os cartões de usuário, tanto do titular como dos dependentes. Com esse cartão, ele vai procurar um médico credenciado, e vai poder ser atendido tendo o benefício de pagar um preço acordado previamente entre a Pró-Vida e o profissional credenciado.

O Pró-vida Saúde adota um formato diferenciado dos demais convênios ofertados no setor, que torna a empresa uma facilitadora da relação entre seus clientes, os médicos ou clínicas credenciadas. Após firmar o contrato, o cliente paga uma taxa anual, tornando-o conveniado e permitindo ter acesso aos profissionais médicos ou estabelecimentos credenciados junto à empresa, quando necessário. A adesão possibilita ao cliente pagar, por consulta, um valor diferenciado em torno de R\$ 80,00 (oitenta reais), sendo pago diretamente ao prestador do serviço (médico ou laboratório).

Por meio de uma parceria com a empresa, ocorrem os credenciamentos dos profissionais e estabelecimentos, que se comprometem em prestar serviços com a mesma qualidade disponibilizada aos clientes particulares. A parceria entre empresa e o profissional torna-se benéfica por alguns fatores, tais como: o pagamento feito diretamente ao profissional ou ao laboratório que prestará o serviço evitará a inadimplência e a redução do valor da consulta devido às burocracias no momento do repasse (o que normalmente ocorre com os planos de saúde); o fato de ser credenciado acarretará no aumento da procura do profissional, por parte dos clientes, gerando assim uma maior frequência de atendimentos. O pagamento por consultas, além de diferenciado, permite ao cliente a escolha do profissional de sua preferência, bem como o dispêndio financeiro apenas no momento da utilização dos serviços.

O convênio com a empresa torna-se viável para aqueles clientes que de acordo com Hwang e Christensen (2008) representam um mercado excluído, estando localizados na BP. O valor pago como anuidade é consideravelmente inferior ao que é cobrado por empresas

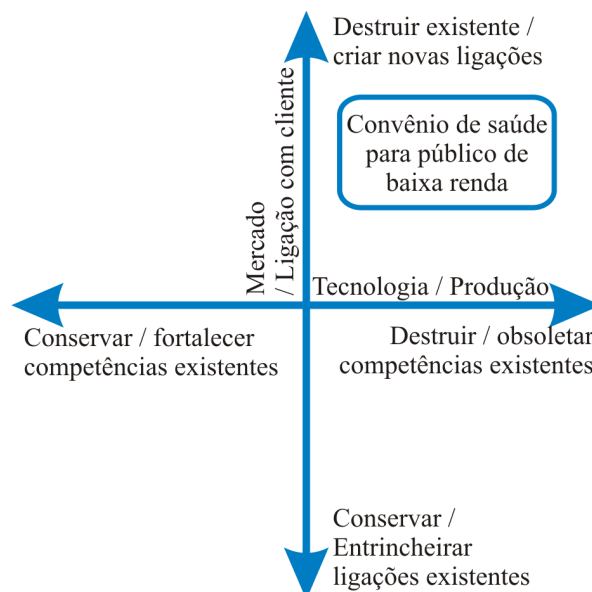
de plano de saúde atuantes no mercado. Por se tratar de uma taxa anual a ser paga de forma facilitada, exige o cliente do pagamento de mensalidades que acabam onerando o orçamento mensal.

Em relação à assistência prestada pela Pró-vida Saúde, apesar da existência de tal serviço no mercado, mesmo antes do surgimento da empresa, de acordo com Gopalakrishnan e Damanpour (1994), o formato, como é disponibilizado, representa uma inovação. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), mudanças que são criadas ao nível de processos, mas que não representam algo novo para o mundo, podem ser consideradas uma nova versão de produto. Nesse caso, percebe-se a criação de um novo serviço quando analisado sob a perspectiva do formato que se dá à prestação do mesmo, caracterizando-se como uma inovação no produto.

Tomando-se por base a tipologia de inovação em serviços descrita por Gallouj e Weinstein (1997), observa-se a empresa efetuou alterações nas competências e características técnicas e finais, porém o serviço permaneceu inalterado, isto é, o convênio de saúde, configurando-se, de acordo com os autores supracitados, uma inovação radical.

Analisando o Pró-vida Saúde sob duas perspectivas, mercadológica e de competências, e, tomando por base o Mapa de Transiliência proposto por Abernathy e Clark (1985), pode-se considerar que a inovação se dá de forma arquitetural, em que são criadas novas ligações com o mercado, por meio de novos clientes, assim como são desenvolvidas ou adotadas novas competências utilizadas na realização do serviço. Dessa forma, na Figura 16 é possível observar a localização do convênio de saúde para o público de baixa renda no Mapa de Transiliência.

Figura 16 – Posicionamento do convênio de saúde para o público de baixa renda no Mapa de Transiliência



Fonte: Elaboração própria (2014)

Os dois quadrantes superiores do Mapa de Transiliência, proposto por Abernathy e Clark (1985), representam as inovações que trabalham com uma perspectiva mercadológica de destruição ou criação de novas relações com os clientes. O convênio de saúde proposto pela Pró-vida busca atender a uma parcela da população pouco, ou nada, assistida pelos demais planos existentes no mercado, representando o que para Christensen (2002) considera-se um mercado menos concorrido, devido ao descaso por parte das empresas maiores, uma vez que está direcionado a um público cujas condições financeiras não permitem a contratação de um plano de saúde convencional, representa, assim, o alcance de um novo cliente.

Um serviço voltado a este novo cliente (convênios de saúde para o público de baixa renda), localizado na BP, significa uma mudança no que se conhece por assistência em saúde. O fato da Pró-vida estar direcionada ao atendimento de um público existente, todavia, inexplorado, de acordo com a OCDE (2005), representa a abertura de um novo mercado, pois as empresas consolidadas estão voltadas ao atendimento de um público pertencente a outras camadas sociais. Logo, tal inovação passa a estar posicionada nos quadrantes superiores do Mapa.

Considerando que a Pró-vida Saúde representa um formato de serviço diferenciado dos demais existentes no mercado, em aspectos como o público alvo, forma da prestação do serviço e cobrança, é necessário o desenvolvimento de estratégias que estejam

alinhadas ao modelo de atendimento.

O atendimento a um público da BP, como é o caso do Pró-vida Saúde, requer estratégias que, segundo Prahalad e Hart (2002), podem ocorrer por meio de performances de preços, exigindo o desenvolvimento de produtos diferenciados. Tal diferenciação requer o desenvolvimento de competências para um melhor gerenciamento e administração dos conveniados (clientes) e credenciados (profissionais cadastrados para atendimento ao convênio), de forma que seja possível reduzir os custos e oferecer preços mais acessíveis aos seus clientes.

O alcance de novos clientes e a abertura de mercados inexplorados proporcionam o desenvolvimento de novas competências, que envolvem a negociação com os profissionais médicos, o gerenciamento de custos, a confecção e a forma de entrega do material aos credenciados. Diferenciando-se do que é aplicado ao atendimento do público de outras classes, precisando ser moldado ou adequado para o atendimento da BP.

Logo, percebe-se que o Pró-vida Saúde está localizado no quadrante superior direito do Mapa de Transiliência, representando assim uma inovação do tipo arquitetural.

Considerando a proposição de novos valores se comparados ao que está disponível no mercado, e, em se tratando de um serviço mais simplificado e acessível, como proposto por Christensen (2001), o Pró-vida Saúde representa, de fato, uma inovação disruptiva. Entretanto, cabe analisar outros aspectos, tomando por base algumas características propostas por Christensen (2012), que objetivam tornar a compreensão desta classificação mais clara.

Para analisar o convênio Pró-vida Saúde sob a ótica de uma inovação disruptiva, levaram-se em consideração aspectos relacionados ao desempenho, abrangência dos clientes e a disponibilidade dos serviços voltados para o mesmo. Por fim, o impacto do modelo de negócio com relação aos retornos esperados.

Quando observada uma inovação sob a perspectiva de ruptura, de acordo com Christensen (2012), deve obedecer a um desempenho que esteja alinhado ao que o mercado está preparado para absorver. No caso do convênio Pró-vida Saúde, a prestação do serviço ocorre por meio da assistência e da disponibilização de médicos associados, permitindo o acesso aos seus clientes, sem que para isso exista um comprometimento financeiro mensal.

A pouca complexidade envolvida no serviço disponibilizado pelo Pró-vida Saúde permite uma redução nos seus custos, de maneira tal que o preço cobrado torna-se acessível ao público da BP, permitindo assim a comercialização do convênio a uma população mais carente, alinhado ao que é proposto por Christensen (2001).

A Pró-vida tem alcançado a aceitação do mercado por meio do seu convênio de saúde e a assistência prestada, fato que pode ser percebido pelo crescente número de clientes ao longo do tempo, resultando, no final de 2014, em aproximadamente 100 mil usuários cadastrados (somando-se Paraíba e Rio Grande do Norte). O aumento na quantidade de contratantes pode estar diretamente relacionado à qualidade do serviço prestado, assim como da disponibilidade de uma ampla rede de médicos conveniados para atendimentos e exames.

O Pró-vida Saúde tem focado seu direcionamento ao público da BP, por representar uma parcela de clientes que segundo Christensen (2012) não são atendidos por falta de dinheiro ou habilidade de compra e uso. Tais fatos fazem com que, de acordo com Christensen, Johnson e Rigby (2002), as empresas consolidadas no mercado tenham pouco ou nenhum interesse nesta parcela populacional.

Apesar dos serviços estarem direcionados ao atendimento do público de baixa renda, devido à qualidade e o preço acessível, algumas vezes pessoas pertencentes às outras classes sociais, normalmente superiores, contratam o Pró-vida Saúde.

No que compete ao impacto do negócio, considerando que o Pró-vida Saúde representa uma forma de manter o funcionamento para a ONG Pró-vida, a existência de um retorno financeiro torna-se algo essencial para a empresa, permitindo sua sobrevivência. Os lucros objetivados pela empresa são reutilizados para pagamentos de funcionários e o restante é direcionado a projetos sociais mantidos e financiados pela empresa. Dessa forma, a prática de preços abaixo do mercado de planos de saúde é aceitável, pois a visão de lucro esperado pela empresa concentra-se apenas na manutenção e existência.

Dadas as características até o momento discutidas, é possível observar que algumas características levam à aceitação de que o convênio de saúde ofertado pela Pró-vida pode significar uma ruptura para o mercado. Nesse caso, o Pró-vida Saúde não pode ser considerado uma inovação do tipo sustentadora, dada sua simplicidade, preço acessível e alinhamento a um público de baixa renda.

Por meio das discussões empreendidas, alinhando as classificações utilizadas por Christensen (2012) no que tange à classificação de baixo ou novo mercado, conclui-se que a Pró-vida foi responsável por criar um serviço de qualidade e com preços acessíveis direcionados a um público cujas empresas existentes não se interessam devido ao seu potencial financeiro. Logo, permitir o acesso de tal serviço por uma parcela populacional que antes não poderiam tê-lo conduz à inovação de ruptura de novo mercado.

4.1.1.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa

Sob a perspectiva interna, foi possível perceber que ao longo de sua atuação no mercado a Pró-vida realizou modificações no serviço e na própria empresa. Estas foram classificadas por meio das tipologias apresentada por Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), Hertog (2000); De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) e Djellal, Gallouj e Miles (2013).

Com o passar dos anos, existiram alterações do produto ofertado, bem como melhorias internas proporcionadas por meio das modificações de processos ou outros equipamentos que objetivaram ampliar a qualidade do serviço prestado. Logo, diferente do que sugere De Vries (2006), foi possível identificar inovações que se caracterizaram como formalizadoras e de melhorias segundo a classificação dada por Djellal, Gallouj e Miles (2013), as quais serão detalhadas ao longo desta análise. Assim, as inovações de melhorias são consideradas modificações que representam alterações de características que elevam a qualidade dos produtos (bens ou serviços). Já as formalizadoras, em contrapartida, estão mais voltadas às questões internas da organização e seus processos.

O campo da medicina tem evoluído gradativamente por meio de novos profissionais que chegam ao mercado e de novas tecnologias disponíveis para o diagnóstico das enfermidades. Isso faz com que ocorra uma melhora gradativa na disponibilidade de exames mais modernos e detalhados. No entanto, para que os mesmos estejam acessíveis aos clientes, é necessário um processo de adesão que envolva uma negociação entre as partes, no caso em questão a Pró-vida e os laboratórios, como citado pelo Entrevistado:

[...] com relação a exames, por exemplo, a cintilografia é utilizada para detectar células cancerígenas no organismo. Então, a gente não tinha nenhuma clínica credenciada. Não temos ainda, mas já recebi o contato de uma clínica, que se interessa em fazer o convênio. Eu estou mandando uma pessoa lá para conversar e fechar as bases de como vai ser feito esse convênio.

A inclusão de novos exames ou até mesmo de novas especialidades de atendimento clínico representa uma melhoria dos serviços prestados que, segundo Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), envolve o aperfeiçoamento de determinadas características, ampliando seu valor diretamente sem que sejam alteradas as demais estruturas do sistema. O que pode ser observada é a expansão da quantidade de benefícios prestados ao cliente sem que, necessariamente, exista uma mudança na forma como a Pró-vida atende a seus clientes.

Outra inovação que pode ser destacada possui um aspecto tecnológico, dado que, desde o início do seu funcionamento, a empresa trabalhava com um banco de dados em formato *Access* (*software* disponibilizado juntamente com o *Microsoft Office*, da empresa Microsoft), cujas limitações impossibilitavam determinadas funcionalidades exigidas após o crescimento da empresa, como destaca o Entrevistado:

Nós tínhamos um sistema que o servidor era aqui dentro mesmo, daqui do escritório, dentro da empresa. Então, ele era um sistema em (*Access*). Até bom, o sistema. Não tinha muita falha, não. Mas você não consegue trabalhar com esse tipo de sistema na *Internet*.

As necessidades da empresa exigiam melhorias no que se refere a seus recursos tecnológicos. Considerando a ampliação da empresa, que passou a contar com duas unidades operacionais, uma sede na capital do Estado da Paraíba, João Pessoa, e outra na cidade de Campina Grande, a necessidade de compartilhamento das informações entre ambas tornou-se impossível por meio do sistema existente. A dificuldade levou à troca do sistema vigente por outro que utilizasse da tecnologia de *Web Service* (serviços via *Internet*, utilizando-se de *sites* interativos), que permitisse a troca de informações em tempo real, além do compartilhamento do banco dados que fica disponível on-line, conforme pôde ser constatado durante a observação *in loco*.

A transição para um novo sistema mais robusto não é algo perceptível para o cliente externo, representando uma inovação que envolve apenas a modificação de processos por meio da melhoria. Também considerando que as informações passam a estar disponíveis em tempo real para os funcionários das várias unidades operacionais, é preciso que sejam adotadas medidas formalizadoras que assegurem não só a integridade do banco de dados, mas também as diretrizes de manipulação do sistema, como informado pelo Entrevistado:

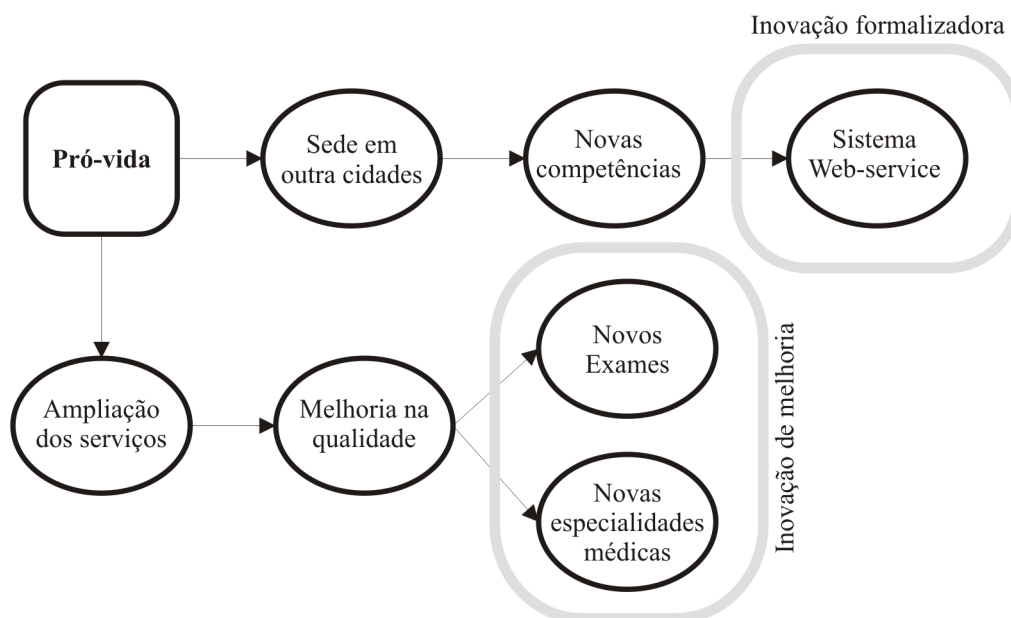
[...] existem certos tipos de procedimentos dentro do sistema que não é qualquer pessoa que faz. Precisa estar habilitado, e quem faz essa habilitação sou eu. Então, eu digo, no sistema, quem é que pode fazer o quê. Se tem alguém que só pode fazer consulta e só vai entrar no sistema e só vai visualizar os dados do usuário. [...] tem outra modalidade de usuário que, aí sim, esse pode tanto incluir, digitar, apagar, pode fazer tudo. Mas, aí, a gente delega isso de acordo com a função de cada um.

Desta forma, fica caracterizado que a empresa não só passou por uma modificação nos seus processos, como por uma inovação que, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), caracteriza-se como formalizadora, vez que, ao modificar o sistema para *Web Service*, algumas características internas precisaram ser reordenadas, sendo

delegadas prioridades operacionais que tornam o sistema não só mais seguro, mas também mais sólido. Tal inovação é perceptível apenas para os clientes internos, uma vez que o externo acaba não tendo contato com tais modificações.

A Figura 17 representa, de forma ilustrativa, as inovações empreendidas pela Pró-vida:

Figura 17 – Mapa de Inovações empreendidas pela Pró-vida



Fonte: Elaboração própria (2014)

Como apresentado na Figura 17, as inovações empreendidas pela Pró-vida partem de dois diferentes contextos. O primeiro surge a partir das necessidades da empresa devido à instalação de uma sede em outra cidade, exigindo o desenvolvimento de novas capacidades que permitissem o trabalho de forma conjunta entre as unidades operacionais, levando à implementação de um sistema integrado por meio “web”. O segundo ocorre devido à ampliação dos serviços prestados na melhoria na qualidade do mesmo, o que direcionou a realização de ampliação da rede credenciada, proporcionando ao cliente o acesso a novos exames e especialidades médicas.

As inovações representam evoluções ligadas aos produtos e processos da empresa. Algumas delas apresentam-se de formas mais sutis como o caso das formalizadoras, tornando-se mais claras para o cliente interno devido ao desenvolvimento ou alteração de competências internas. Outras são mais explícitas, como é o caso das incrementais ou de melhorias, sendo passíveis de identificação pelos clientes externos, dado que afeta a qualidade do serviço como um todo. Entretanto, todas convergem para uma melhoria, sejam em

aspectos operacionais ou funcionais.

Considerando a classificação proposta por Hertog (2000) em relação à influência exercida pelos atores, as inovações realizadas pela Pró-vida, sob uma perspectiva interna, ocorrem na própria empresa e em alguns momentos são utilizados aparatos tecnológicos, como no caso da implementação do novo sistema. O papel exercido pelo consumidor final é reduzido. Logo, de acordo com as características das inovações, segundo a tipologia proposta por esse autor, elas podem ser classificadas como “no serviço”.

Uma vez identificadas e classificadas as inovações, é possível perceber o alinhamento da teoria que melhor explica a forma como ocorre a sua dinâmica. Considerando que a empresa possui um foco totalmente voltado aos serviços e a tecnologia presente restringe-se apenas ao sistema de controle do banco de dados, conclui-se, em consonância com Djellal, Gallouj e Miles (2013), que a abordagem que melhor explica o processo de inovação da Pró-vida é a orientada para o serviço, todavia, para melhor classificar as inovações empreendidas pela empresa, foram utilizadas as classificações da abordagem integradora.

Uma vez conhecidas e classificadas as inovações, é preciso conhecer como e quais aspectos são mais relevantes nas modificações adotados pela Pró-vida. Dessa forma, é preciso compreender o alinhamento da realidade ao *framework* apresentado no capítulo 2.

4.1.1.3 Alinhamento ao *Framework* Proposto

Conhecer as inovações e suas classificações possibilita identificar fatores que envolvem não só aspectos internos, mas também externos à organização. O *framework* proposto no capítulo dois tem como objetivo demonstrar como ocorre a dinâmica da inovação e quais os aspectos envolvidos no processo, tomando por base a abordagem orientada para serviços, devido ao alinhamento do mesmo estar teoricamente direcionado para este setor.

A análise que segue parte do pressuposto de que a empresa, ao adotar determinadas inovações, considera em seu processo aspectos que estão relacionados aos clientes, ao mercado e à realidade da própria empresa. Assim, na sequência deste subcapítulo, será observado o alinhamento do *framework* à realidade da Pró-vida e como as dimensões - interface do mercado, interface do cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas - apresentam-se para o caso em estudo.

A primeira dimensão considerada é a interface do mercado, que trata da relação entre a empresa e o mesmo, permitindo aprofundar o impacto dessa dimensão no serviço

ofertado pela Pró-vida, especificamente no seu convênio de saúde.

A empresa em estudo oferta ao mercado um convênio de saúde que possui preço relativamente acessível aos seus clientes, tendo em vista que é cobrada uma anuidade de valor consideravelmente reduzido, permitindo-lhe acompanhar o potencial de compra de seus prováveis clientes. Trata-se de uma estratégia que proporciona às pessoas economicamente situadas nas bases mais baixas da pirâmide social o acesso aos serviços disponibilizados.

Ainda em relação ao mercado e o direcionamento ao público da BP, a empresa disponibiliza uma forma de pagamento facilitado, podendo a anuidade ser fracionada em até cinco parcelas. Após o pagamento da primeira parcela, o cliente já pode utilizar o convênio sem a existência de carência (tempo de liberação de determinados serviços), prática esta bastante utilizada no mercado de planos de saúde.

O convênio Pró-vida Saúde, como uma inovação, possui diversas características que, segundo Damanpour e Gopalakrishnan (2001), devem estar alinhadas às questões do mercado, tais como o direcionamento a um público de baixa renda, como é o caso da BP, a oferta de serviços que possibilitam a assistência de médicos de forma acessível e, adicionalmente, o fornecimento de um produto com qualidade para seu cliente alvo.

A segunda dimensão analisada está relacionada com a interface do cliente e a relação com o mesmo no processo de inovação da empresa. O público alvo do Pró-vida Saúde representa uma parcela menos favorecida da população, atuando desde os grandes centros urbanos como as cidades de João Pessoa e Campina Grande, na Paraíba, até o setor rural, como apresentado pelo Entrevistado.

[...] 90% dos nossos usuários são pessoas de classe baixa mesmo. Tem muita gente que mora em sítio, [...] que mora na periferia das grandes cidades. Temos pessoas que moram nas cidades do interior [...]. Cidades pequenas, normalmente. Então, geralmente, é o pessoal mais necessitado, realmente, que utiliza o convênio.

O convênio de saúde tem por objetivo atender pessoas que estão localizadas na BP, convergindo ao que é posto por Prahalad e Hammond (2002) e Anderson e Makides (2007). Nos setores rurais, incluindo os do estado da Paraíba, a população é composta por pessoas, de acordo com Prahalad (2010) e Prahalad (2012), que possuem grau de instrução e educação relativamente inferior, pois as condições de vida dessas regiões dificultam o acesso à escola e até mesmo à informação. É interessante perceber que, apesar do direcionamento a um determinado perfil de cliente, o convênio também acaba sendo contratado por pessoas que possuem boas condições financeiras, estando localizado nas camadas superiores da pirâmide

social, devido à qualidade do mesmo.

Mesmo atingindo uma parcela da população que é menos favorecida em aspectos econômicos, sociais e educacionais, a empresa não busca informações diretamente com seus clientes no que se refere às suas necessidades, anseios e desejos em relação ao convênio. O contato com os contratantes dá-se por meio dos vendedores, cuja relação acaba tornando-se mais próxima devido à convivência gerada por habitarem a mesma cidade ou regiões próximas.

Pode-se afirmar, por conseguinte, que existe um direcionamento para população situada na BP. Entretanto, mesmo existindo uma relação mais estreita com o cliente por meio dos vendedores, ele não participa diretamente no processo de inovação da empresa.

Para a terceira dimensão do *framework*, foram discutidas as formas de como o Pró-vida Saúde alcança seu cliente, como estão sendo realizadas inovações direcionadas para tal propósito e como são disponibilizados seus serviços tendo em vista que, de acordo com Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012), a comunicação é algo precário para tal mercado, logo, é preciso que de alguma forma estejam acessíveis a seu público alvo.

Um produto para atender a BP, de acordo com Anderson e Markides (2007) e Prahalad (2012), deve obedecer quatro critérios: acessibilidade, aceitabilidade, disponibilidade e consciência. No que se refere à disponibilidade, o Entrevistado informa como ocorre para o Pró-vida Saúde:

Nós temos vendedores, eu diria que quase em todas as cidades do estado da (Paraíba) e no estado do Rio Grande do Norte [...]. Esses vendedores, eles são da própria cidade, então, eles conhecem a comunidade. [...] O vendedor que é da cidade vai atrás do cliente, tem também aquele que anda de cidade em cidade, que vão fazendo captação de novos usuários. E, anualmente, quando esses convênios vão se vencendo, cada vendedor tem a relação dos clientes a serem renovados no mês, e eles vão atrás desses clientes, tanto para fazer a renovação dos convênios, como para conseguir novos usuários.

O método de comercialização do convênio ofertado pela Pró-vida consiste na utilização de vendedores autônomos que residem em cidades distribuídas por todo o território estadual. A utilização dessa modalidade de vendedores permite alcançar populações mais afastadas de sua sede, localizada em João Pessoa, o que representa um aspecto positivo no que tange à acessibilidade do produto e seu sistema de entrega.

A implementação do novo sistema baseado em *Web Service* serviu para que fosse dado suporte aos vendedores, de maneira tal que as informações dos clientes estivessem

disponíveis em tempo real, permitindo, assim, o acompanhamento do histórico dos mesmos de maneira prática.

O trabalho dos vendedores também consiste na distribuição das carteiras em sua rede de clientes conveniados. Elas são confeccionadas na sede da própria empresa, as quais, posteriormente, são repassadas aos vendedores, que ficam responsáveis pela entrega. Tal processo melhora a relação direta entre as partes, além facilitar a disponibilização do material sem que seja contratada uma empresa terceirizada.

A efetiva prestação de serviço ocorre por meio da vasta quantidade de médicos distribuídos no estado da Paraíba e Rio Grande do Norte associados ao convênio Pró-vida Saúde.

Por meio desta pesquisa, não foi possível perceber inovações significativas no que se refere à terceira dimensão (sistema de entrega). A utilização de vendedores autônomos permite o acesso ao público que habita áreas mais afastadas de sua sede, entretanto, trata-se de uma prática utilizada há décadas, não sendo necessário nenhum processo inovador que permitisse à empresa ter acesso a esses clientes. No entanto, as inovações realizadas por meio do sistema *Web Service*, como já citadas anteriormente, deram suporte aos processos de venda ou prestação de serviço, logo, consistem em algo específico a tal dimensão.

A última dimensão, as opções tecnológicas, está relacionada à forma como a tecnologia disponível no mercado pode dar suporte aos serviços prestados pela empresa aos seus clientes. Tendo em vista que a empresa necessita e utiliza um sistema informatizado, cujo objetivo é o melhor controle do seu banco de dados, e que o mesmo é fornecido por uma empresa paraibana, é possível afirmar que esta dimensão está presente no processo de inovação da empresa; logo, a tecnologia está acessível e funciona como um facilitador no processo de prestação de serviços da empresa.

A empresa modificou o sistema de emissão das carteiras de conveniados, passando de um processo de datilografia (os procedimentos eram executados de modo manual) para a impressão em cartões feitos de PVC, utilizando, para tal propósito, um sistema informatizado. Para isso, foi necessária a compra dos cartões previamente personalizados, fornecidos por uma empresa localizada no estado de São Paulo.

No que se refere às opções tecnológicas, é possível observar a influência das mesmas na dinâmica de inovação da empresa, impactando diretamente os processos. Por meio da adoção de um novo sistema informatizado, permitiu-se o melhor atendimento a seus clientes, assim como o controle dos mesmos.

Conectado à dimensão das opções tecnológicas, está a disponibilidade de

recursos. Como apontado pelo Entrevistado, é possível observar que eles estão presentes no mercado em que a empresa está instalada:

Temos pessoas capacitadas e que podem fazer muito bem o sistema, porque o mesmo não é muito complicado, não é muito difícil de fazer. O sistema que temos hoje foi feito aqui, em João Pessoa, e o novo sistema que estamos adquirindo também está sendo feito por gente daqui (João Pessoa). Com esse novo sistema, objetiva-se, por meio da empresa que tá fazendo, uma assistência melhor do que a que temos com a empresa que utilizamos hoje.

É possível observar que a empresa Pró-vida não precisa buscar fora do seu estado recursos tecnológicos que lhes deem suporte no processo de inovação, uma vez que seus sistemas de informática são desenvolvidos na própria cidade onde a empresa está instalada.

Outro aspecto relevante está na utilização das capacidades dos clientes, por parte da Pró-vida, que se dá por meio da utilização do *site* da empresa, possibilitando o cliente localizar informações relativas à rede credenciada de médicos que atende pelo convênio Pró-vida Saúde.

Não foi possível identificar a utilização de outras capacidades dos clientes, talvez devido à natureza do serviço prestado, bem como o formato como o mesmo ocorre, não existindo uma maior interação com o cliente e suas habilidades no processo de prestação de serviço.

A capacidade do mercado é representada pelo potencial de absorção do serviço disponibilizado pela Pró-vida. Considerando que seu principal serviço está direcionado a uma camada social localizada na BP, a qual possui grande concentração populacional, é possível afirmar que o produto é suportado pelo mercado, alcançando gradativamente um resultado progressivo no que se refere ao número de clientes. De acordo com o Entrevistado, até a data desta pesquisa, o convênio contava com mais de 100 mil usuários cadastrados.

Para a Pró-vida, fica evidenciado que o mercado da BP representa uma oportunidade, corroborando Prahalad (2002), no que diz respeito à oferta de serviço com qualidade e baixo custo, podendo trazer grandes retornos para empresa e benefícios para a população menos assistida.

A capacidade de distribuição no mercado foi um aspecto que necessitou da intervenção por parte da empresa, como, por exemplo, na entrega das carteiras dos conveniados, conforme explicado pelo Entrevistado:

Quando encaminhamos pelo Correio, aí é um problema sério. [...] Há um tempo, era uma empresa conceituada muito boa, hoje é muito ruim o serviço. Então, a gente

tem muito prejuízo, e tem muito desgaste, às vezes, com o usuário, por conta da má prestação de serviço por parte deles. Ainda na semana passada, eu recebi uns 15 envelopes, de material que a gente mandou, que vai um guia médico, que vai o cartão, vai os boletos, a gente mandou bem uns 20 envelopes, retornou. Tinha envelope, lá, se eu não me engano, de fevereiro ou de março.

A deficiência do serviço postal existente levou-se à utilização de outros meios para entrega do material de apoio para o cliente. Uma solução encontrada foi o uso dos próprios vendedores para entrega aos conveniados atendidos. Desta forma, observa-se o impacto da capacidade de distribuição no processo de prestação do serviço.

Em relação ao acesso ao atendimento médico, a empresa possui uma rede credenciada que se estende por todos os territórios paraibano e potiguar, disponível aos clientes localizados em suas cidades ou às mais próximas possíveis.

A pesquisa realizada permite observar como a capacidade de distribuição influencia na prestação do serviço de forma efetiva, algumas vezes sendo necessária a realização de investimento ou alteração do modo de operação para que se consiga acesso ao cliente.

Para que se possa ter acesso e prosperidade no mercado da BP, é preciso criar poder de compra (PRAHALAD; HART, 2002), pois os clientes possuem reduzidas condições financeiras. A Pró-vida tem como política facilitadora o acesso ao crédito por meio do parcelamento da anuidade. De acordo com o que é informado pelo Entrevistado: “a gente facilita, ainda, para ele pagar isso em cinco parcelas de 30, aqui na Paraíba; no Rio Grande do Norte, são cinco parcelas de 40. Feito o convênio, paga a primeira parcela, o usuário já pode começar a utilizá-lo”.

A empresa sustenta projetos que têm como finalidade proporcionar empregabilidade para pessoas carentes, como explica o Entrevistado:

Bom, a melhor forma é oferecendo cursos de profissionalização, como curso de encanador, de nutricionista, de confeitiro, [...] de artesanato também, [...] de pintura. Então, a forma é oferecendo algum curso que possa, entre aspas, profissionalizar. [...] A gente, hoje, oferece curso de inclusão digital pra o pessoal carente lá da comunidade onde tá instalado o projeto. [...] Tem um convênio com o PRONATEC [...].

A Pró-vida não só possui uma política de crédito que permite aos seus clientes parcelar o pagamento das anuidades, como também agrega projetos voltados para desenvolvimento e profissionalização das pessoas por meio de atividades que possam lhe trazer algum retorno financeiro. Cientes de que a população situada na BP possui certa restrição financeira segundo Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e London e

Hart (2004), muitas vezes estão inserido em trabalhos informais. Assim, os retornos gerados pelo convênio de saúde permitem o investimento em cursos de artesanato, pintura, culinária, hidráulica, para construção civil, que são ofertados de forma gratuita para a população da comunidade assistida, no intuito de criar poder de compra.

Analisando o acesso, dadas às restrições existentes, principalmente nas cidades mais afastadas da sede, foi possível perceber que a empresa tem disponibilizado sistemas de distribuição e divulgação do seu produto, por meio de seus vendedores distribuídos ao longo do estado da Paraíba e Rio Grande do Norte. Os vendedores são responsáveis pela comunicação entre a empresa e seus clientes, sendo possível, por meio destes, sanar dificuldades de acesso aos serviços disponibilizados pela Pró-vida.

Relacionado à disponibilidade de profissionais, o Entrevistado afirma que existe uma “rede conveniada de médicos, por toda a Paraíba e Rio Grande do Norte”, o que permite aos clientes localizados em cidades mais afastadas ter acesso aos serviços prestados pelo convênio Pró-vida Saúde.

O mercado possui suas limitações, em especial no que se refere à oferta de produtos direcionados ao público de baixa renda. As empresas mais consolidadas no mercado buscam, normalmente, atender à população situada nas classes de maior poder aquisitivo. Entretanto, empresas como a Pró-vida têm focado seus serviços para o público da BP, por meio do seu convênio de saúde, como anteriormente citado.

Pode-se afirmar que o direcionamento de um produto para um nicho de mercado pouco ou nada atendido em um país como Brasil, cuja concentração populacional na BP é acentuada, representa uma adaptação de soluções à realidade local. Relacionado a esse aspecto também se pode destacar: disponibilização de um canal de atendimento via telefone; preço praticado condizente com as condições do seu público alvo; e o credenciamento de médicos distribuídos por todo estado.

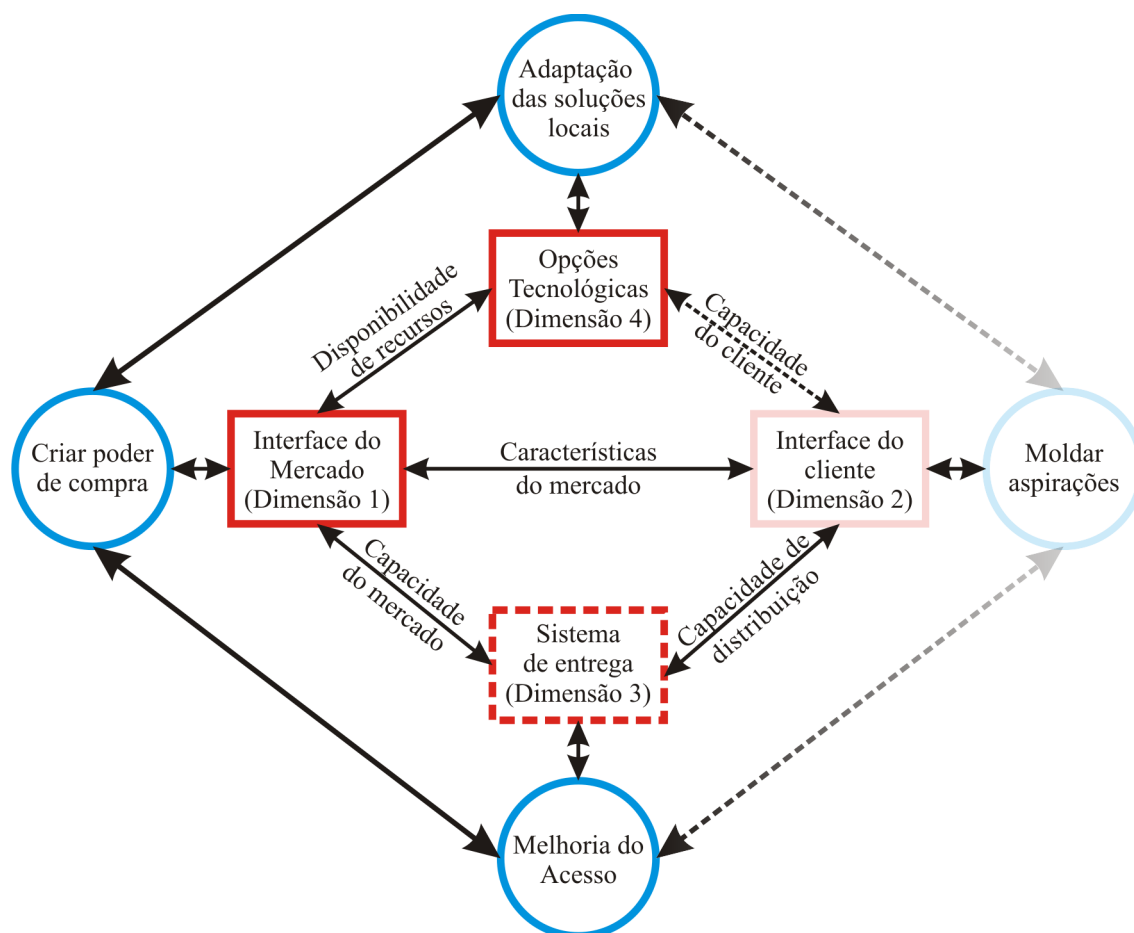
O quarto elemento, relacionado à infraestrutura do mercado, corresponde à modelagem das aspirações dos consumidores, objetivando, dessa forma, compreender como a Pró-vida trabalha aspectos relacionados aos desejos dos seus clientes. Foi possível observar, a partir da pesquisa, que tal aspecto em nada é trabalhado pela empresa, como foi apontado pelo Entrevistado:

A gente não tem muito contato com o usuário a não ser quando ele liga pro 0800, pra gente conversar com ele. E a gente tem a pessoa, hoje, que atende os nossos serviços 0800, que é uma pessoa habilidosa, pessoa de bom trato, conversa direito, sem problema. Mas, na maioria das vezes, este contato feito com o cliente lá na ponta, é feito pelo próprio vendedor.

De acordo com o que é apontado pelo Entrevistado, percebe-se que não existe um direcionamento por parte da empresa no sentido de modelar as aspirações dos seus clientes, vez que não existe um trabalho mais focado na educação do próprio consumidor em relação aos serviços médicos disponíveis e abrangência dos mesmos, ficando sob responsabilidade de um atendimento via telefone ou do vendedor.

Analizadas todas as dimensões do *framework*, observou-se a existência de aspectos que não são abordadas pela empresa. A Figura 18 tem como objetivo demonstrar o alinhamento do *framework* à realidade da empresa Pró-vida.

Figura 18 – Alinhamento do *Framework* à Pró-vida



Fonte: Elaboração própria (2014)

A Figura 18 demonstra como o *framework* se apresenta para a empresa Pró-vida no que se refere à inovação em serviço para a BP. É possível observar que a segunda dimensão (interface do cliente), a capacidade do cliente (conexão entre as dimensões 4 e 2) e o elemento moldam aspirações que já não se encontram presentes no *framework*, uma vez que

os mesmos não foram identificadas ao longo da pesquisa.

É possível observar que, para o caso da Pró-vida, aspectos relacionados à identificação das necessidades dos clientes, bem como as aspirações dos mesmos, não são praticados pela empresa, possivelmente devido ao fato de que o cliente não possui influência no processo de inovação da empresa, contradizendo de certa maneira o que rege a teoria.

As características do mercado passam a estabelecer uma conexão entre os sistema de entrega e opções tecnológicas devido à influência exercida diretamente pela tecnologia à Dimensão 3, tendo em vista que, por meio do novo sistema baseado em *Web Service*, tornou-se mais fácil controlar os registro dos clientes e realizar o gerenciamento dos mesmos, permitindo, assim, uma melhoria no sistema de entrega das carteiras e material do conveniado.

A capacidade de distribuição torna-se uma conexão isolada no modelo, não estabelecendo nenhuma ligação entre as dimensões, entretanto a mesmas ainda exercem determinada influência no Sistema de Entrega, pois foram identificadas ao longo da pesquisa forte relevância deste fator para o cotidiano da empresa.

Os elementos da infraestrutura de mercado, melhoria do acesso e adaptação das soluções locais possuem conectividade por meio das soluções desenvolvidas pelas Pró-vida para melhorar o acesso aos clientes. Utilizando-se de vendedores locais, os quais podem garantir uma maior proximidade e uma melhor comunicação com seus conveniados, tal fato representa uma otimização do acesso, tendo em vista as condições existentes, no caso das cidades mais afastadas da sede da empresa.

As demais dimensões, conexões e elementos seguem o que já havida sido proposto no *framework* inicial. É perceptível que neste estudo de caso foram necessárias mudanças e exclusões de fatores, para permitir uma melhor descrição da realizada da Pró-vida.

O estudo de outras empresas permitirão obter um maior aprofundamento do que se refere à inovação e o possível alinhamento do modelo à realidade das mesmas, cabendo assim dar sequência na análise das demais.

4.1.2 POLICLÍNICA JAGUARIBE

A Policlínica Jaguaribe está localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba, especificamente no bairro de Jaguaribe, motivo este que levou seu proprietário a adotar tal nome para a empresa. Trata-se de uma clínica que disponibiliza atendimento em diversas

especialidades médicas, tais como: cardiologia, gastroenterologia, pneumologia, oftalmologia, otorrinolaringologia, ginecologia, obstetrícia, dermatologia, neurologia, angiologia, pediatria, psiquiatria, alergologia e outras mais. São realizados também os seguintes exames: mamografia, radiologia, ultrassonografia (inclusive com *Doppler*), laboratoriais (em parceria com um laboratório clínico, de forma terceirizada), ecocardiografia, eletroencefalograma, eletrocardiograma, colposcopia, audiometria, espirometria, endoscopia, tomografia e ressonância magnética.

A ideia de uma clínica com atendimento de ampla variedade das especialidades médicas, focada em um público de baixa renda, surgiu por meio da observação do proprietário, ainda nos anos 90, quando alguns hospitais na cidade instalaram de forma anexa o atendimento clínico direcionado ao público menos abonado, serviço este que apresentou uma crescente procura com o passar do tempo.

Observando as práticas destes hospitais e sua localização, foi possível compreender que a instalação de uma clínica em uma área mais descentralizada seria a oportunidade de atender ao público que habita as áreas mais periféricas.

Um hospital cuja localização ficasse entre os bairros de Jaguaribe e Cruz das Armas apresentava-se favorável à implementação de uma policlínica, que, por muitos anos, foi a única existente naquela região. Posteriormente, divergências internas levaram à saída de alguns dos seus funcionários, ocasionando a instalação de novas policlínicas nas proximidades, sendo uma delas a Policlínica Jaguaribe, que possui pouco mais de dois anos de funcionamento.

A Policlínica Jaguaribe tem como objetivo atender àquelas pessoas que não possuem condições financeiras de pagar um convênio de saúde e tampouco podem ou querem esperar pelo atendimento fornecido pelo SUS. Atualmente, a empresa opera com uma capacidade de 300 atendimentos por dia, e dispõe de uma estrutura operacional com nove consultórios, duas salas de ultrassom, uma sala de raio-X, uma sala de mamografia, um consultório de oftalmologia e um laboratório terceirizado para exames de análises clínicas.

4.1.2.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial

Policlínica Jaguaribe é uma empresa de atendimento policlínico (o qual abrange diversas especialidades médicas), pertencente ao setor clínico de saúde, cujos serviços prestados são essencialmente direcionados ao atendimento, por meio de consultas clínicas e exames por som e imagem. A empresa possui um direcionamento focado em pessoas que

procuram seus serviços pela qualidade apresentada e preço acessível, e que, muitas vezes, são dependentes do sistema público de saúde para atendimento médico e exames, como informado pelo Entrevistado 1:

[...] a vantagem da policlínica é que atinge um público que não tem convênio, mas não tem muito dinheiro também. É um público de baixa renda, mas que tem o dinheiro para pagar uma consulta, já que a fila do Sistema Único de Saúde (SUS) é muito grande e demora-se para conseguir um atendimento, a exemplo, uma consulta que leva em torno 1 a 2 meses.

O setor de saúde pública tem se apresentado ineficiente quanto a sua prestação de serviços, sendo o público de baixa renda o maior prejudicado, pois, muitas vezes, depende unicamente do SUS, devido à condição financeira, que não permite a contratação de um plano de saúde.

De acordo com Schumpeter (1934), Abernathy e Clark (1985), Gopalakrishnan e Damanpour (1994), OCDE (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Crossan e Apaydin (2010), considera-se que a Policlínica Jaguaribe representa uma melhoria dos serviços disponíveis no mercado, por meio da prestação ou comercialização, aparentemente, de qualidade superior aos já existentes, classificando-se como uma inovação de processo. Tal segmento atende a uma fatia do mercado cuja assistência prestada pelos órgãos de saúde públicos foge aos padrões do que pode ser considerado aceitável, devido a sua qualidade e morosidade no atendimento clínico e realização de exames.

A Policlínica Jaguaribe representa, de acordo com Schumpeter (1934), uma inovação de mercado. Apesar da existência de outras clínicas em sua proximidade, percebeu-se a existência de uma fatia de mercado que se encontrava desassistida, logo, buscou-se explorar uma oportunidade de mercado por meio da instalação de um empreendimento do tipo.

Alinhado ao que é proposto por Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002) no que concerne à qualidade do serviço prestado, o fato de cobrar um preço mais acessível aos seus clientes não implica em ofertar um produto de característica inferior, como informado pelo Entrevistado 1:

[...] todos os nossos equipamentos são novos, equipamentos de ponta, eu sou proprietário dono de uma clínica particular, [...] os mesmos equipamentos que eu tenho na minha clínica particular são idênticos ao que eu tenho aqui na policlínica. Então nós pensamos em manter um nível de equipamento de primeira. O corpo médico são professores, médicos renomados que se dispõem a atender aqui e em seu consultório particular. Não é o fato de ser policlínica com preços mais baixos que vamos baixar o nível também.

De acordo com Prahalad e Hammond (2002), a lucratividade da empresa torna-se possível por meio da massiva quantidade de clientes que procuram seus serviços. Diariamente, a Policlínica Jaguaribe atende em média 300 clientes, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*. Os valores variam entre 60 e 100 reais para os atendimentos clínicos, e entre 60 e 70 reais para os exames.

Os atributos do serviço prestado tornaram-se tão perceptíveis que, segundo os Entrevistados 1 e 2, mesmo a policlínica estando focada no público de baixa renda, pessoas de poder econômico mais elevado utilizam os serviços da empresa devido à qualidade. Afinal, como Prahalad e Hammond (2002) destacam, é por meio da qualidade percebida que se alcança o aumento do número de clientes.

Por outra perspectiva, baseando-se no que é proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), foi analisada a inovação da Policlínica Jaguaribe sob uma ótica de processos, níveis de componentes e a representação como algo novo para empresa ou para o mundo.

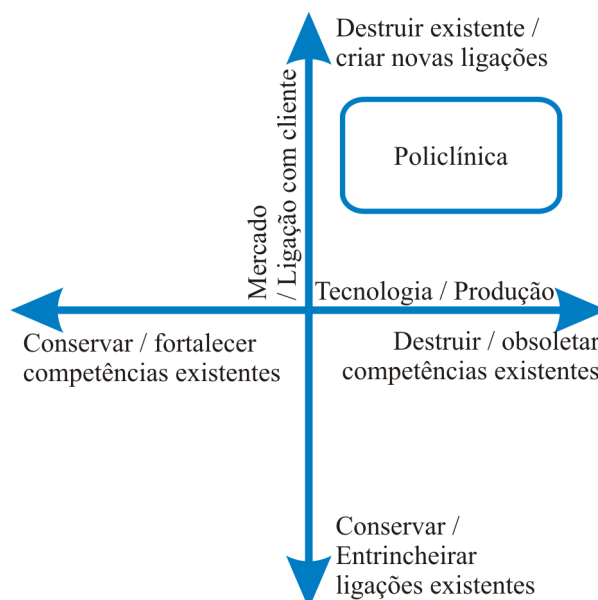
Nesse sentido, é possível perceber que a empresa adota melhorias no que se refere a seus processos por meio da utilização de equipamentos e profissionais que lhe conferem qualidade na prestação de serviço. Pode ser considerado uma inovação, de acordo com Dosi (1988) e OCDE (2005). No entanto, não significa algo novo para mercado. A diferença da empresa em relação aos seus concorrentes consiste na existência de outras especialidades, o que representa uma melhoria dos serviços que compõem o atendimento.

A luz da tipologia apresentada por Gallouj e Weinstein (1997), se comparadas às demais clínicas atuantes no mercado, a mesma foi responsável por uma inovação radical, vez que utiliza-se de novas competências, assim como foram modificadas características técnicas e finais, todavia mantendo-se serviço.

A inovação é passível de análise sob duas perspectivas que envolvem questões de mercado e competências, utilizando como base o que é proposto por Abernathy e Clark (1985) em seu Mapa de Transiliência.

É possível afirmar que, adotando as perceptivas mercadológicas e de competências, a Policlínica Jaguaribe se configura como uma inovação arquitetural, como observado na Figura 19:

Figura 19 – Posicionamento da Policlínica no Mapa de Transiliência



Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com o Mapa de Transiliência proposto por Abernathy e Clark (1985), o eixo vertical representa como as inovações se apresentam para o mercado, em especial à criação ou não de novas relações com os clientes.

A Policlínica, no quesito mercadológico, foi responsável pela criação de novas relações com o mercado, direcionando seu atendimento a um público cujas condições financeiras não permitem ter acesso aos serviços de saúde com qualidade, dependendo muitas vezes do SUS. Logo, o seu direcionamento está voltado a uma fatia de clientes ainda pouco ou nada atendido (PRAHALAD; HAMMOND, 2002), o que significa a criação de novas ligações com o segmento da BP. No entanto, o fato da empresa ser uma policlínica e competir com clínicas já existentes no mercado não significa que está apenas replicando as práticas.

O segundo ponto a ser observado no Mapa de Transiliência dá-se em relação ao desenvolvimento de competências por meio de novas tecnologias ou formatos de produção, representados pelo eixo horizontal.

Ao analisar o negócio Policlínica, percebe-se que o mesmo desenvolve novas competências de atendimento ao público por meio da disponibilização de novas especialidades médicas, por meio da contratação de profissionais especializados em áreas ainda não exploradas e também do investimento em novas tecnologias presentes em equipamentos modernos.

Considerando, portanto, uma análise sob a perspectiva do negócio de policlínica

em si, a Policlínica Jaguaribe apresenta um alinhamento ao que é proposto por Prahalad e Hart (2002) no que tange às estratégias de baixo preço para alcançar um público economicamente restrito. Para isso, foram desenvolvidas novas competências no que diz respeito ao atendimento clínico de diversas áreas médicas e prática de preços acessíveis pela consulta a ser realizada e a realização de exame. O atendimento se diferencia em qualidade daqueles já existentes no mercado, independentemente do seu público alvo. Dessa maneira, a Policlínica Jaguaribe está localizada no quadrante superior direito do Mapa de Transiliência.

Analisando-se as dimensões: desempenho, abrangência dos clientes e a disponibilidade dos serviços, bem como o impacto do modelo de negócio relacionado à lucratividade, é possível identificar o tipo de inovação, à luz de Christensen (2001), entre sustentadora, disruptiva de baixo ou novo mercado.

Inovações do tipo sustentadoras são caracterizadas por apresentarem desempenho e progressos tecnológicos que ultrapassam a capacidade de absorção por parte do mercado, não sendo tais características nitidamente percebidas ao longo da entrevista com a empresa em estudo. No serviço ofertado, mesmo estando a empresa voltada ao atendimento de pessoas da BP, existe uma convergência no que se refere ao desempenho e à expectativa dos seus clientes, pois a qualidade apresentada no atendimento clínico e exames representa um diferencial positivo, que por meio da inovação, de acordo com Vrakking (1990). Damanpour e Gopalakrishnan (2001) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), proporciona uma vantagem competitiva a mesma.

Apesar de não ser responsável pela abertura de um novo mercado, a empresa tem um direcionamento de seus serviços a uma fatia populacional cuja exigência é considerada inferior, se comparada às classes médias e altas, sendo composta por um público que apresenta condições financeiras restritas e que tem reduzida capacidade de acesso aos serviços. Entretanto, a Policlínica Jaguaribe utiliza profissionais conceituados no mercado e equipamentos de qualidade superior na prestação de serviços.

Considerando os serviços ofertados pela empresa, em se tratando de uma policlínica, caracterizada pela variedade na oferta de atendimentos clínicos e a prática de preços acessíveis ao consumidor de baixa renda, observa-se uma diferenciação das práticas comuns. Por exemplo, como informado pelo Entrevistado 2, nos exames de ultrassom a empresa disponibiliza as imagens em uma mídia digital (CD), prática esta que não é adotada pelas demais policlínicas. Logo, a empresa apresenta melhorias no que se refere ao seu atendimento, representando assim uma evolução de algo previamente existente.

Outro aspecto a ser observado é o grau de complexidade do serviço ofertado pela

Policlínica Jaguaribe. Não se caracteriza como algo revolucionário, mas sim serviços que envolvem menor complexidade e que são baratos. É ofertado pela empresa o atendimento clínico e a realização de exames, cobrando baixos preços, no entanto tais práticas não alteram a qualidade ou eficiência na prestação de serviço.

Em relação ao retorno financeiro esperado, observa-se que o preço cobrado pela empresa é relativamente inferior ao que é praticado normalmente por outros tipos de clínicas. Consequentemente, as margens individuais de lucro acabam sendo menores, corroborando Christensen (2001), se comparadas às daquelas especializadas, existentes no mercado; no entanto, acredita-se que o retorno ocorre devido à quantidade de atendimentos, que chega a uma média de 300 por dia.

De acordo com o que foi apresentado a respeito da Policlínica Jaguaribe, e considerando o que foi proposto por Christensen (2012), percebe-se que as características dos serviços prestados pelas policlínicas em geral, e a Policlínica Jaguaribe em particular, geraram disrupções no setor clínico de saúde, por meio de inovações disruptivas de baixo e novo mercado, caracterizando-se uma disrupção mista.

Inicialmente, devido a empresa possibilitar o acesso de uma fatia de mercado a serviços de atendimento clínico, ou seja, uma população que passou a ter condições de contratar um determinado serviço, quando antes não era possível, faz com que a Policlínica se caracterize como uma inovação disruptiva de novo mercado.

Todavia, devido as características apresentadas ao longo do seu funcionamento, a mesma passou a ser frequentada por pessoas pertencentes a camadas sociais mais elevadas, pois a qualidade superior e o preço baixo as atraiu, pois apesar de terem condições financeiras para pagar atendimento em outras clínicas, satisfazem-se com aquele prestado pela Policlínica, caracterizando-se, para este público, uma disrupção de baixo mercado.

4.1.2.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa

Evidenciou-se que , os serviços ofertados pela empresa, ao longo do tempo, passaram por alterações que foram, ou não, percebidas pelo cliente externo, todavia o processo de inovação esteve presente no cotidiano da Policlínica Jaguaribe. Esta seção objetivará classificar os tipos empreendidos pela empresa por meio das classificações propostas pelos autores Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), Hertog (2000); De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) Djellal, Gallouj e Miles (2013).

A Policlínica Jaguaribe, quando iniciou seu funcionamento, contava com uma

quantidade reduzida de especialistas devido ao alto custo envolvido, pois, inicialmente, foi necessário que a empresa bancasse os profissionais para que estivessem disponíveis quando os clientes procurassem, como informado pelo Entrevistado 1:

Você se preparou para atender um público dirigido. Mas o grande problema de quem tem policlínica é arranjar os profissionais para atender ao público. Se não tenho médico, logicamente, não vou ter paciente, porque os mesmos vêm à procura daquela especialidade, caso não tenha, ele sai e vai para outro canto. Todavia, se eu não tenho paciente, eu não vou ter o médico porque, ele não vai ficar aqui esperando a manhã toda para atender 1 ou 2 pacientes. Assim, inicialmente tem que se bancar o médico para que ele fique o expediente, atendendo ou não receberá uma quantia X.

A empresa não poderia inicialmente disponibilizar uma quantidade elevada de especialidades clínicas em sua estrutura pessoal. Entretanto, na medida em que a policlínica se estabelecia no mercado e a demanda de atendimentos aumentava, houve a necessidade da ampliação dos atendimentos. Por meio da contratação dos profissionais médicos especializados em determinadas áreas, a Policlínica Jaguaribe foi gradativamente ampliando os serviços prestados aos seus clientes.

A expansão dos serviços não ocorreu apenas na esfera do atendimento clínico, mas também na disponibilidade de novos exames, como informado pelo Entrevistado 2: “a empresa nasceu pequena, então contávamos com a ultrassom e poucos médicos, nisso a gente viu a necessidade de ter um raio X, para ajudar o pneumologista e outros médicos, então, colocamos o raio X, vimos a necessidade da tomografia, colocamos também”. Logo, foram sendo disponibilizados novos exames e, conseqüentemente, ampliando os serviços prestados pela empresa.

Agregado à demanda de novos clientes, a contratação dos profissionais médicos de variadas especialidades e a disponibilização de novo exames, houve a necessidade da ampliação do ambiente físico como apontado pelo Entrevistado 2 e constatado na observação *in loco*. Inicialmente, “a empresa começou com o andar de baixo, apenas com 4 consultórios e ultrassom e laboratório; posteriormente, teve a extensão na parte de cima [...] então, assim, ela cresceu bastante”.

A disponibilização de novas especialidades médicas no atendimento, o acréscimo de novos exames disponíveis e a ampliação do ambiente de atendimento são inovações realizadas pela Policlínica Jaguaribe, as quais objetivaram uma melhoria no atendimento e conseqüentemente proporcionaram a alteração do serviço prestado que, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Sundbo e Gallouj (1998), são consideradas mudanças nas características do serviço.

Por meio do que foi apontado, é perceptível que foram realizadas mudanças na variedade de atendimento da policlínica que levaram ao surgimento de novas configurações organizacionais, corroborando com Dosi (1988), entretanto conservando-se a estrutura geral do sistema, o foco no público de baixa renda e também o preço acessível.

As competências internas foram alteradas por meio da disponibilização do atendimento em outras especialidades, que ocorreu a partir da contratação de profissionais médicos de diferentes áreas, as quais ainda não se encontravam disponíveis na Policlínica Jaguaribe. Adicionalmente, alterações nas características técnicas se deram por meio da aquisição de maquinários que permitissem a realização de novos exames.

Considerando as modificações realizadas pela Policlínica Jaguaribe até o momento apresentadas, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), as inovações classificam-se como incrementais.

Existem inovações realizadas pela empresa, que envolvem pequenas melhorias nas características do serviço, podendo estas ocorrerem por meio da utilização de novas tecnologias ou não. Essas modificações são pouco, ou nada, perceptíveis para os clientes, uma vez que a natureza do serviço permanece inalterada.

Mesmo possuindo equipamentos de qualidade superior, a aquisição de equipamentos mais novos e modernos possibilitou a melhoria constante dos serviços prestados pela Policlínica Jaguaribe, como informado pelo Entrevistado 2: “em termos de máquinas, eu procuro trabalhar sempre com tudo o que é bom. Por exemplo, ano passado fizemos a compra de aparelhos novos, eletro novo, procuramos estar sempre com tudo novo”.

O fato de a Policlínica Jaguaribe adquirir novos equipamentos, lhe permitindo melhorar as características e aumentar a qualidade, sem de fato alterar a estrutura do serviço, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), pode ser classificada como inovação de melhoria.

A última inovação a ser citada no caso da Policlínica Jaguaribe sustentada por Sundbo e Gallouj (1998) deu-se por meio do aproveitamento das competências desenvolvidas e a experiência adquirida ao longo do funcionamento da empresa. A oportunidade de também ofertar serviços na área de medicina do trabalho surgiu quando se percebeu que existia toda estrutura disponível para tal atendimento, como informado pelo Entrevistado 2:

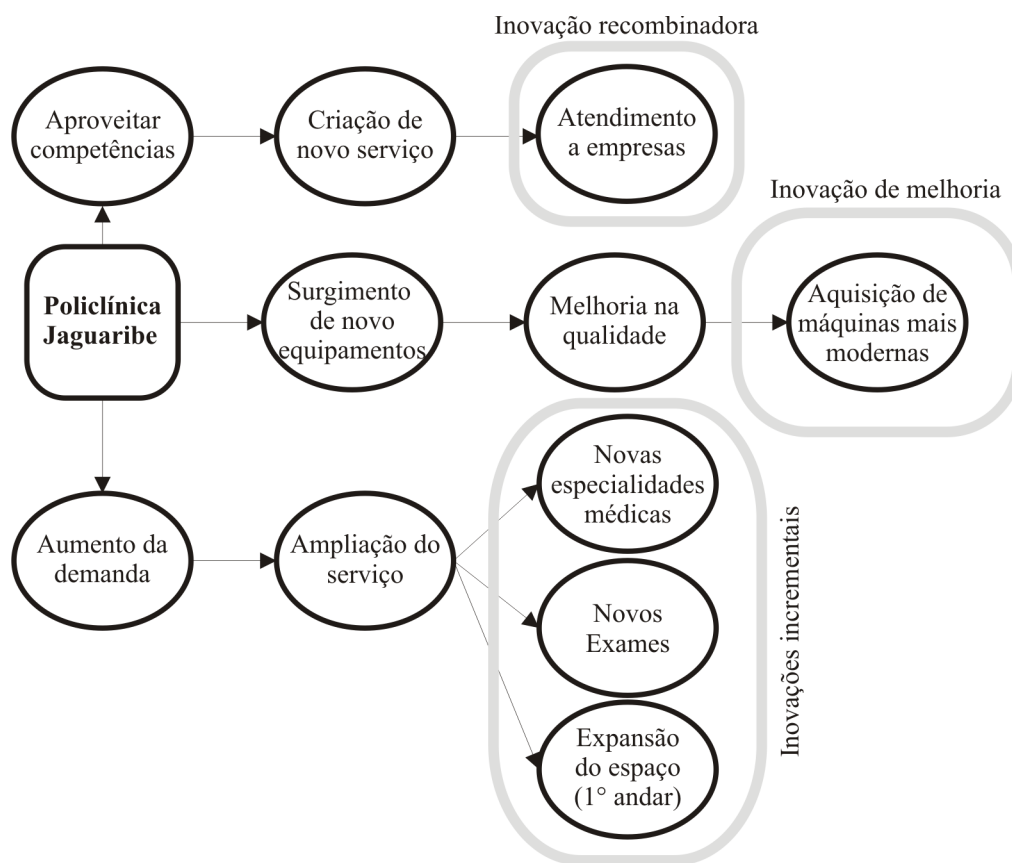
Dentro da policlínica surgiu um novo serviço relacionado à medicina do trabalho, porque a gente viu que tinha todo suporte, toda estrutura, a rapidez e agilidade que as empresas queriam para entrega dos exames, o ambiente organizado. Então, com isso a gente começou abrir as portas não só para clientes, mas também para essas empresas.

O constante investimento em qualidade, novos equipamentos, novas especialidades médicas e exames permitiu à empresa acumular competências que lhe possibilitaram ampliar a quantidade de serviços prestados.

Foram exploradas novas possibilidades que se tornaram possíveis por meio da combinação das variadas características disponíveis nos serviços prestados pela empresa, a qual passou a utilizar suas capacidades para ampliar seu atendimento. Assim, considerando o que foi proposto por Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), a inovação realizada pela Policlínica Jaguaribe classifica-se como recombinação.

A Figura 20 apresenta de forma sintetizada as inovações realizadas pela Policlínica Jaguaribe.

Figura 20 – Mapa de Inovações empreendidas pela Policlínica Jaguaribe



Fonte: Elaboração própria (2014)

A Figura 20 apresenta os diversos tipos de inovações realizadas pela Policlínica Jaguaribe e as diferentes situações que proporcionaram tais desenvolvimentos. As modificações, de acordo com Gilbert (1994) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), vão desde as

mais perceptíveis aos clientes, como as incrementais, até as mais discretas, como apontadas por Johannessen, Olsen e Lumpkin (2011) em que há um menor grau de afastamento das práticas existente, como as de melhoria. Também é perceptível a realização de um novo serviço, alcançado por meio do reaproveitamento das competências existentes, tornando-se uma inovação do tipo recombinação.

Objetivando a constante ampliação do serviço de atendimento clínico e de exames, a empresa investiu em diversos aspectos da policlínica como quadro de funcionários e ampliação do ambiente físico, mudanças que puderam facilmente ser percebidas pelos clientes. Também houve investimento em novos equipamentos melhores e mais modernos, os quais dão suporte aos profissionais médicos no diagnóstico de possíveis enfermidades, garantindo, dessa maneira, a qualidade dos serviços prestados pela Policlínica Jaguaribe.

O desenvolvimento de competências ao longo do seu funcionamento permitiu à empresa desenvolver um novo serviço direcionado ao atendimento das empresas, focado na área de medicina do trabalho. Em uma inovação do tipo recombinação, os processos internos são reestruturados e organizados, permitindo, sem necessariamente adicionar a tecnologia ou recursos, realizar o novo serviço.

Para o caso da Policlínica Jaguaribe, quando analisada sob a ótica do papel dos atores no processo de inovação, como proposto por Hertog (2000), é possível classificá-los segundo o maior ou menor grau de influência exercida pelos clientes ou fornecedores. As modificações empreendidas pela empresa obedecem a uma dinâmica que segue a demanda dos clientes, vez que as expansões em atendimentos clínicos e de exames ocorrem gradativamente a partir da sua procura pelo cliente, que possui um papel fundamental.

Considerando que adições ou mudanças realizadas na empresa são claramente articuladas a partir das necessidades dos clientes, assim como a disponibilização do novo serviço está relacionada a uma demanda existente no mercado. Segundo a tipologia proposta por Hertog (2000), as inovações são classificadas como “conduzidas pelo cliente”.

Entendida a natureza da empresa, assim como as inovações empreendidas pela mesma, é possível identificar qual abordagem teórica melhor explicaria qual o seu cotidiano inovador. Admitindo que a Policlínica Jaguaribe exerça puramente o papel de prestadora de serviços, sendo todas as modificações empreendidas pela empresa e focadas na qualidade, a abordagem que melhor está alinhada a essa realidade é a orientada para o serviço (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Porém, é utilizada a abordagem integradora para classificar as inovações realizadas ao longo de sua trajetória no mercado.

Uma vez apresentadas e classificadas as inovações realizadas pela Policlínica

Jaguaribe, faz-se necessária a compreensão dos agentes e aspectos mais relevantes envolvidos no processo, possibilitando uma melhor compreensão a partir da perspectiva do *framework* em estudo.

4.1.2.3 Alinhamento ao *Framework* Proposto

Analisar a forma como foram empreendidas melhorias ou novidades pela Policlínica Jaguaribe auxiliará na construção do conhecimento a respeito dos aspectos internos e externos à empresa que afetam direta ou indiretamente no processo de inovação. A proposição de um *framework* tem por objetivo buscar explicar conceitualmente como ocorre a inovação, e quais os pontos são mais relevantes, de maneira que seja possível compreender a dinâmica utilizada pela empresa em suas modificações.

O *framework* como se apresenta pressupõe que o mercado, o cliente e as tecnologias exercem influência no processo de inovação que, consequentemente, direcionam as modificações empreendidas pela empresa. Nesta subseção será analisado o alinhamento do *framework* apresentado no capítulo 2 à realidade da Policlínica Jaguaribe, e como a interface do mercado, interface do cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas (as quatro dimensões do modelo) impactam diretamente nos cotidiano da policlínica.

A interface do mercado é a primeira dimensão do *framework* em estudo, representando como a empresa lida com questões mercadológicas. Logo, aprofundar o conhecimento nesta dimensão permitirá conhecer melhor como a Policlínica Jaguaribe tem alinhado seus serviços às características do mercado em que atua.

A Policlínica Jaguaribe é uma empresa que presta serviços na área médica, por meio dos atendimentos clínicos em diversas especialidades, além de exames por som e imagem e a prática de preços acessíveis ao público de baixa renda, localizado na BP. Logo, diferencia-se das demais clínicas existentes, por não estar direcionada às classes médias e altas.

A empresa tem um foco direcionado às classes mais pobres, as quais apresentam um poder de compra reduzido, não havendo, assim, a disponibilidade de capital para contratação de planos de saúde. A prática de preços acessíveis converge ao que é proposto por Anderson e Markides (2007) e Prahalad (2012) em relação ao critério de disponibilidade para produtos inovadores direcionados aos mercados da BP, como informado pelo Entrevistado 1. “Com apenas 50, 60 reais ele faz uma consulta imediata com um bom profissional médico, tendo um bom atendimento, sem problema, realiza o exame, [...] essa mesma consulta que

você fosse fazer no particular custaria em torno de 250, 300 reais”.

A disponibilidade financeira do seu público alvo é algo observável para empresas que buscam tal mercado, havendo assim a necessidade da prática de preço que acompanhe tais condições, que no caso da Policlínica Jaguaribe, segundo Entrevistados 1 e 2, consultas e exames podem variar entre 50 e 100 reais, para psiquiatria e nutricionista.

Apesar do direcionamento ao mercado que, de acordo com Christensen (2001), apresenta menor exigência, como o público da BP, os serviços ofertados pela Policlínica Jaguaribe, mesmo com o preço praticado, possuem boa qualidade, alinhado ao que é proposto por Prahalad e Hammond (2002).

Ainda em relação ao mercado, é possível perceber que a empresa possui concorrentes diretos, que estão instalados nas proximidades. Entretanto, buscando se diferenciar dos demais e tornar-se competitiva a partir da inovação, como apontado por Vrakking (1990). Damanpour e Gopalakrishnan (2001) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a empresa tem constantemente investido em novos equipamentos, profissionais qualificados e uma estrutura física de atendimento que oferece conforto aos seus clientes.

Assim, em relação à primeira dimensão (a interface do mercado), é possível perceber características que são determinadas por questões mercadológicas, como o preço praticado, a qualidade disponibilizada e o ambiente de atendimento, possibilitando desta forma um melhor atendimento ao público da BP.

A interface do cliente representa a segunda dimensão do *framework* em estudo. É nesta etapa que são observadas as influências exercidas pelos clientes nos processos de inovação da empresa.

Os clientes exercem determinada influência no que se refere às especialidades clínicas disponibilizadas pela empresa, como informado pelo Entrevistado 1 e 2:

A gente tem na recepção uma tabela, nessa tabela existem as especialidades. Então, a pessoa ela vai marcando aquela especialidade que falta então, no final do mês a gente faz um balanço. [...] Então, assim, a gente vai aos poucos trabalhando dessa forma. Então, a gente vê a gente cria essa nova necessidade a partir da necessidade do cliente. Ele vindo aqui, ele ligando, ele perguntando, ele questionando aos médicos, por que não tem então, assim, a gente vai colhendo essas informações e a partir daquele momento a gente começa a procurar o médico para trabalhar aqui.

O cliente representa um fator externo de influência no processo de inovação, pois, ao passo em que questiona a existência de determinada especialidade, ainda não presente no atendimento da Policlínica Jaguaribe, as informações são coletadas e avaliadas. A frequente procura faz com que seja realizada a contratação de profissionais daquela determinada

especialidade, para, enfim, disponibilizá-la.

Para o caso da Policlínica Jaguaribe, é possível observar a importância dos clientes no processo de inovação, em especial no que se refere à expansão nas especialidades atendidas. A influência do cliente no caso em estudo impacta positivamente no potencial inovador da empresa, confirmando assim a presença da segunda dimensão do modelo (interface do cliente).

A terceira dimensão do *framework* representa a forma como o serviço chega ao cliente, ou quais medidas que a empresa tem trabalhado para tornar-se mais acessível, considerando que de acordo com Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007) tal público apresenta dificuldade de acessibilidade. Assim, foi analisado como a Policlínica Jaguaribe tem disponibilizado seus serviços ao seu público alvo.

Considerando que a Policlínica Jaguaribe está localizada em uma região periférica da cidade de João Pessoa – PB, seu foco está direcionado à população que reside nas áreas mais afastadas e descentralizadas e que apresenta condições financeiras, educacionais e culturais consideradas menos favorecidas, convergindo ao que é apontado por Prahalad (2010) e Prahalad (2012).

A empresa, por se tratar de uma policlínica, depende completamente do seu espaço físico para prestação do serviço, não havendo, assim, a possibilidade de deslocamento de equipamentos ou profissionais. É preciso que o deslocamento ocorra por parte do público alvo, sendo a localização das suas instalações uma maneira de facilitar este acesso, já que, de acordo com Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007), tal público apresenta dificuldade de acessibilidade.

O local onde está instalada a Policlínica Jaguaribe, como informado pelo Entrevistado 1, foi planejado de forma que fosse mais acessível para o público da BP:

Despertou-me a atenção pela procura do público de baixa renda, do pessoal de baixa renda que procurava policlínica. E a partir daí eu fixei e vi que seria uma boa colocar uma policlínica mais descentralizada, porque hoje os consultórios daquela época e de hoje é mais direcionado para o centro.

A empresa está localizada em uma das ruas principais do bairro Jaguaribe, próxima de alguns pontos que são paradas de ônibus, facilitando o acesso daqueles que dependem deste meio de transporte. A mobilidade é algo relativamente difícil para a Policlínica Jaguaribe e outras, havendo assim a dependência da localização como elemento estratégico para entrega do serviço. Para atingir outras áreas, é necessária a instalação de

novos pontos de atendimento. Entretanto, o fato de optar pela localização em regiões que atingem uma alta concentração de pessoas economicamente desfavorecidas, considera-se que o sistema de entrega é algo presente para a realidade da empresa.

As opções tecnológicas são a última dimensão do *framework* em estudo, representando como a disponibilidade tecnológica presente no mercado de alguma forma influencia no cotidiano da empresa e os serviços prestados. A Policlínica Jaguaribe, por se tratar de uma empresa do setor de saúde, utiliza-se de alguns equipamentos para realização de exames, havendo, assim, o impacto da tecnologia nos processos da empresa.

Buscando continuamente incrementar a qualidade dos seus serviços, a empresa investe constantemente na compra e manutenção dos seus equipamentos, os quais estão disponíveis no mercado em que atua, não havendo a necessidade da importação ou desenvolvimento de soluções próprias.

A empresa investe em equipamentos considerados tecnologicamente mais modernos e práticos, como afirmado pelo Entrevistado 2:

Acontece, por exemplo, no ultrassom e no raio X, antigamente no raio X se revelava por que eles chamam químico, que você colocava um líquido, colocava a película deixava lá, no outro dia vinha e olhava a película e não sei o que e tal. Tem muitos cantos que continuam desse jeito com reveladores. A gente trouxe uma digitalizadora que é como se fosse umas fotos. Então, na hora que bate o exame o exame vai direto para aquela tela e imprime na mesma hora. Então, naquele exato momento eu já tenho uma certeza se o raio X prestou se a mamografia ficou boa. Hoje em dia se usa a impressora para a qualidade sair melhor então, impressora a cera que sai como se fosse foto de vidro.

A possibilidade de acesso à tecnologia e equipamentos no mercado é algo que seguramente facilita o processo de inovação da empresa por meio da melhora significativa dos serviços como apontado por OCDE (2005), isso caso exista também a disponibilidade financeira. Entretanto, o investimento em novos equipamentos, como já ficou claro para o caso da Policlínica Jaguaribe, auxilia na manutenção da qualidade dos seus serviços.

É possível perceber que a empresa possui suporte tecnológico no que se refere a seus equipamentos para exames, sendo o mercado responsável pelo fornecimento de maquinários mais modernos. Assim, percebe-se que a quarta dimensão do *framework* está presente no cotidiano inovador da empresa.

Outros aspectos avaliados, para o caso da Policlínica Jaguaribe com relação ao *framework* em estudo, é a influência exercida pelas capacidades (mercado, cliente e distribuição) e a disponibilidade de recursos do mercado. Tais aspectos são responsáveis pelas conexões existentes entre as dimensões, representando fatores que podem influenciar no

processo de inovação da empresa.

Para inserir-se no mercado e ofertar serviços de qualidade, foi preciso que a Policlínica Jaguaribe realizasse a aquisição de equipamentos que lhe permitissem realizar os exames e dispusesse de profissionais capacitados para o atendimento clínico.

Os recursos encontravam-se disponíveis e acessíveis à empresa, podendo os equipamentos serem adquiridos sem maiores dificuldades. Já em relação ao atendimento clínico, os médicos que possuem tempo disponível procuram na empresa uma oportunidade de ampliar sua atuação profissional. Concluindo, existe a disponibilidade de recursos não só tecnológicos, mas também profissional.

Outro aspecto relevante para o *framework* é a capacidade de absorção pelo mercado dos serviços prestados pela Policlínica Jaguaribe. Atualmente a empresa conta com uma ampla diversidade de atendimentos clínicos e exames por som e imagem, direcionados a uma fatia populacional cuja concentração é elevada na região onde a mesma está instalada. Presentemente a empresa possui um fluxo diário de aproximadamente 300 pessoas e com perspectivas de crescimento, como informado pelo Entrevistado 1.

A morosidade característica do sistema público de saúde brasileiro, adicionando-se as dificuldades de acesso a médicos e exames, e os altos preços cobrados por planos de saúde e clínicas particulares, são fatores que têm permitido empresas como as policlínicas ganharem espaço no mercado não só pelo baixo valor cobrado, mas também pela qualidade do serviço, e por meio da inovação, de acordo com Vrakking (1990), tem se fortalecido e posicionado no mercado.

Assim, observa-se que, em relação à capacidade de mercado, é possível afirmar que os serviços ofertados são absorvidos. Além de tornar-se algo benéfico para a empresa, devido ao retorno financeiro, o fato de estar sendo ofertado um serviço de qualidade a um baixo preço representa um ponto positivo para a população de baixa renda.

Apesar do destaque do cliente no processo de inovação da empresa, por meio da influência na disponibilização de novas especialidades, suas capacidades interferem de maneira parcial em algumas das dimensões do modelo, ficando pouco aparente na pesquisa a efetiva participação do cliente na realização do serviço.

Acredita-se que tal ausência do cliente no processo de prestação deve-se à natureza do serviço no setor de saúde, pois os procedimentos médicos, muitas vezes, dependem apenas da presença do paciente.

Entretanto, a empresa disponibiliza um *website* que permite realizar um *tour* virtual por toda a empresa e também a identificação das especialidades que se encontram

disponíveis para atendimento. Apesar de tratar-se de um meio tecnológico de intensa usabilidade, o mesmo não permite a interação entre a empresa e o cliente. Este representa o único momento em que são utilizadas as capacidades e competências dos clientes.

A última capacidade analisada é de distribuição. Entretanto, considerando que a natureza do serviço não envolve a distribuição ou movimentação por parte dos prestadores, não se pode considerar que existe uma efetiva influência desse aspecto. Portanto, é possível observar que a relação existente entre as dimensões 2 e 3 (interface do cliente e sistema de entrega) é diretamente impactada pela capacidade de acessibilidade.

Realizando a alteração da conexão existente entre as dimensões 2 e 3, é possível observar que a localização da empresa representa um aspecto positivo no que tange à entrega do serviço ao cliente. Por estar localizada em uma rua principal do bairro com acesso dos meios de transporte coletivos, foi possível observar existência da influência dessa capacidade no modelo em questão.

Além das já citadas dimensões e suas conexões, existem outros aspectos que se tornam igualmente relevantes ao processo de inovação da empresa. Tratam-se de elementos infra estruturais, sugeridos por Prahalad e Hart (2002), que representam aspectos externos à Policlínica Jaguaribe e que precisam ser observados, uma vez que o foco de atendimento está voltado à população de baixa renda.

O primeiro elemento observado está relacionado ao que a Policlínica Jaguaribe tem realizado para permitir que financeiramente seu público alvo tenha acesso aos serviços prestados. A empresa não possui uma política forte no sentido de criar poder de compra, exceto em alguns casos. Quando a soma a ser paga é elevada, torna-se possível realizar o parcelamento do valor, representando assim uma concessão de crédito ao cliente. Já no que compete à geração de renda, podendo ocorrer, por exemplo, por meio da empregabilidade, tais práticas não são adotadas pela empresa.

O acesso aos serviços, bem como sua melhoria, é outro aspecto relevante do mercado se consideradas as carências de mobilidade que é característica do público da BP de acordo com Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007), sendo muitas vezes necessários por parte da empresa planejamentos que permitam alcançar o cliente. A localização da Policlínica Jaguaribe é algo que já havia sido pensado pelo seu proprietário, tendo em vista não apenas a descentralização, mas também a proximidade com áreas que concentram uma população mais carente, facilitando sobremaneira a ligação com o consumidor.

Outro aspecto que também observado é que a empresa está localizada na

proximidade de um hospital e outras policlínicas, o que representa a concentração de diversas empresas médicas, aumentando desta forma o fluxo de pessoas que buscam serviços relacionados naquela determinada região.

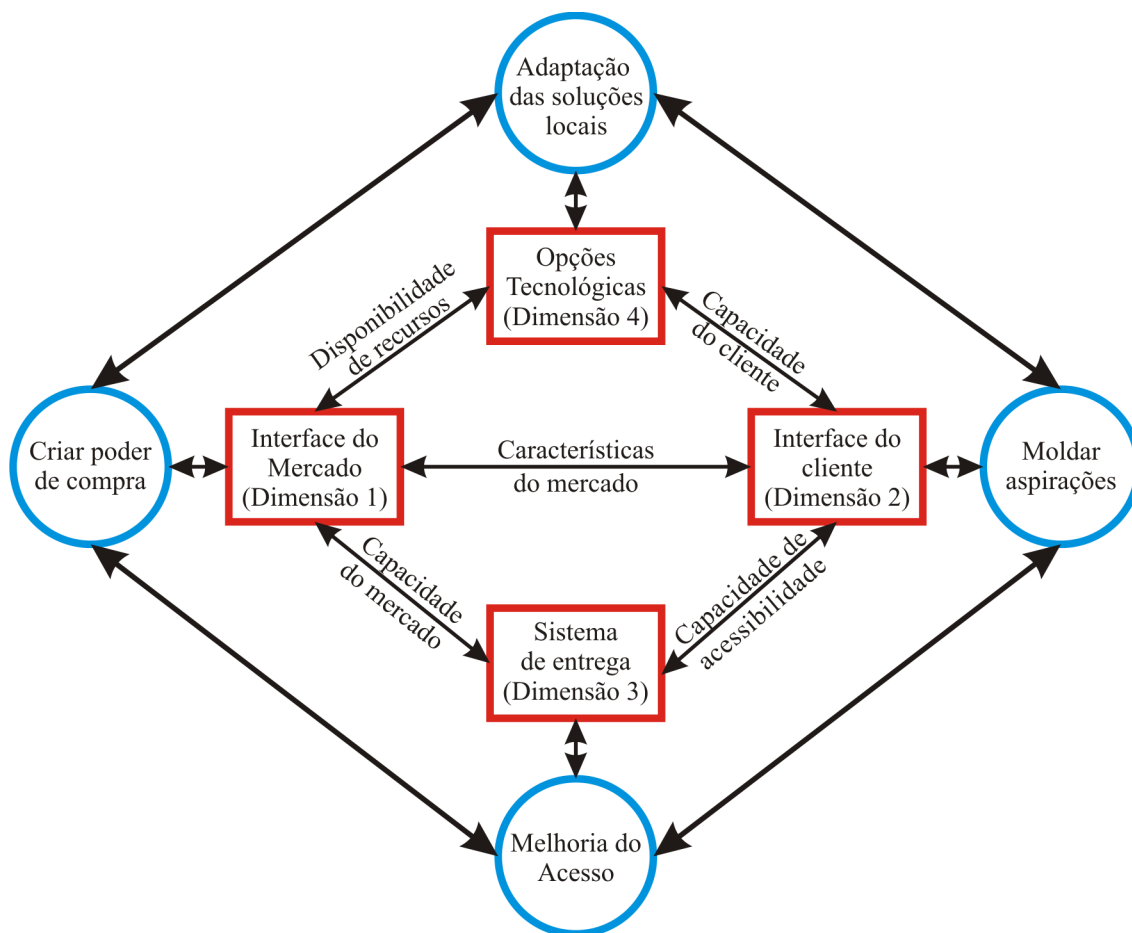
A empresa rotineiramente tem se adaptado à realidade do mercado e desenvolvido serviços direcionados ao seu público alvo que, de acordo com Damanpour e Gopalakrishnan (2001), é um aspecto relevante para a inovação. A Policlínica Jaguaribe tem ao longo de sua trajetória adicionado atendimentos correlatos à medicina, que são demandadas por seus clientes e que representam áreas consideradas diferenciadas como psiquiatria e nutricionista.

A prática de preços acessíveis aos clientes, cobrando entre 50 e 100 reais por consulta, já representa o desenvolvimento de um produto direcionado ao público de baixa renda, adicionando-se o aumento da variedade no atendimento clínico. Significa que a empresa tem adotado medidas que representam adaptação às soluções locais.

O último elemento analisado está relacionado ao que a Policlínica Jaguaribe tem realizado para moldar as aspirações dos consumidores, sendo o cliente a parte ativa no processo de inovação, existindo um desenvolvimento focado no que ele espera da empresa. Constantemente, tem-se investido em propaganda por meio do rádio e da televisão, levando ao conhecimento do público geral o papel da policlínica, bem como sua diversidade em atendimento.

A participação direta do consumidor e o alcance dele através da mídia representam um processo em que a empresa passa a moldar as aspirações do cliente, que compreende o quarto elemento da infraestrutura do mercado no modelo. Assim, considerando as análises apresentadas em relação ao alinhamento do *framework* à realidade da Policlínica Jaguaribe, a Figura 21 tem a finalidade de apresentar a convergência do caso em estudo.

Figura 21 – Alinhamento do *Framework* à Policlínica Jaguaribe



Fonte: Elaboração própria (2014)

É possível perceber que as dimensões, conexões e elementos do *framework* estão presentes no cotidiano inovador da Policlínica Jaguaribe. Entretanto, foi preciso adequar o elemento de capacidade que conecta o sistema de entrega à interface do cliente (dimensões 2 e 3), dada a natureza dos serviços prestados pela empresa que não são passíveis de distribuição.

Assim, tal conexão foi alterada para capacidade de acessibilidade, que estaria relacionada à acessibilidade dos serviços aos seus clientes e o quão fácil seria deslocar-se à localidade onde a empresa está instalada, considerando que, no atendimento clínico e na realização de exames, o paciente é responsável por ir ao encontro do médico ou clínica de saúde.

Realizando tal alteração é possível perceber que existe o alinhamento do *framework* aos processos de inovação da empresa, sendo os mesmos influenciados pelo mercado, cliente e tecnologia, tanto em aspectos internos (analisados pelas dimensões) como

externos, de acordo com a infraestrutura do mercado proposta por Prahalad e Hart (2002).

4.1.3 EMPRESA 3

O caso a ser estudado trata-se de uma empresa comercial do setor de varejo que, atualmente, possui mais de 40 lojas distribuídas pelo nordeste do país, localizadas nas principais capitais da região e em cidades de menor porte, situadas em centros urbanos com menor concentração populacional, a mesma emprega, aproximadamente, 2000 pessoas, em sua maioria, residentes da localidade onde está instalada.

Em seus pontos comerciais são ofertados bens dos mais variados tipos, direcionados à população de diferentes classes sociais. Entretanto, por meio da prática de preços relativamente acessíveis, acaba atraindo a atenção da população de baixa renda, em especial, devido à facilidade disponibilizada para o pagamento.

A empresa já conta com mais de 50 anos de funcionamento, e logo no início de sua história tinha como propósito vender bens ao público de todas as classes sociais, como informado pelo Entrevistado 1:

Tudo começou em uma cidade de interior localizada na região nordeste, numa empresa familiar a qual se tornou uma sociedade de filhos, os quais se dividiram e, uma parte deles foi para outra região do país, onde abriu o primeiro nome de Empresa 3. [...] Mas a origem de tudo foi na cidade em que nasceu o patriarca da família [...] Devido às pessoas serem de uma cidade diferente, quando as pessoas iam procurar alguma coisa referiam-se ao estabelecimento por meio da natalidade do seu dono.

Considerando as condições comerciais existentes na época da criação da empresa, é preciso atentar para a relativa dificuldade na comercialização dos produtos em cidades afastadas dos polos comerciais, devido ao distanciamento dos fornecedores. Tais problemas faziam com que não houvesse empresas de varejo localizadas nas cidades mais distantes dos grandes centros urbanos deixando a população, de certa maneira, desassistida.

Entretanto, objetivando diferenciar-se no mercado, a empresa constantemente buscava disponibilizar novos bens, na medida em que eram solicitados por seus clientes, tornando-se uma prática comum em seus negócios. Segundo informações constatadas pelo histórico da empresa, quando os clientes procuravam no estabelecimento determinado produto e este não estava disponível para a venda, o proprietário prontamente encontrava uma forma de torná-lo disponível ao cliente em ocasiões futuras.

Desta forma, a empresa foi conquistando o mercado na região onde estava

instalada, e o sucesso alcançado possibilitou a expansão para outros estados da região nordeste do país. A Empresa 3, atualmente, está amplamente difundida, adotando cada vez mais uma política expansiva de atendimento às cidades menores, cuja concentração da população de baixa renda é relativamente alta.

4.1.3.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial

Sob a perspectiva setorial, a Empresa 3 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 (1934), como uma inovação de mercado.

Além da vasta quantidade de lojas 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 trata-se 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 3 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 3, 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 e fica a empresa Losango responsável pela análise e disponibilização do crediário. Assim, depois de realizados os procedimentos é disponibilizado (ou não) um determinado valor em reais para ser gasto, mas que serão reembolsados 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 alinha-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. Representa, desta maneira, uma forma de comércio que se caracteriza como uma inovação para o mercado.

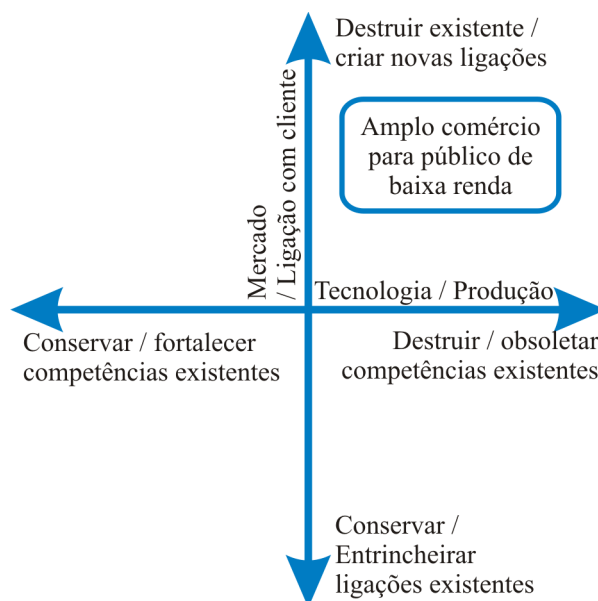
O comércio em varejo trata-se de uma prática que existe há tempos, entretanto,

normalmente não ocorria 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 3 ocorrem em níveis de processos, pois os formatos operacionais já existentes são modificados e implementados visando a melhoria nos procedimentos de venda como um todo, podendo também caracterizar-se como uma inovação de processo.

Ao se analisar 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 o 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 22 demonstra o posicionamento da empresa no mapa.

Figura 22 – Posicionamento da Empresa 3 no Mapa de Transiliência



Fonte: Elaboração própria (2014)

As práticas comerciais adotadas pela empresa na ocasião da sua abertura já

apresentavam diferenças em relação às 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 3 trouxe um novo conceito, vendendo todos esses itens em um só lugar.

O fato de 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. Fatos esses que foram arraigados no cotidiano da empresa.

Desta forma, ela 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, por exemplo.

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

A Empresa 3 adota uma nova modalidade de comércio, onde são disponibilizados em um único estabelecimento diversos produtos, dos mais variados setores, tais como: eletrodomésticos, estofados, movelaria e artigos domésticos; com um diferencial, o preço praticado e forma de pagamento. Isto 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.

Dessa forma, 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 3, permitindo que novas ligações fossem construídas não apenas com o mercado, mas com o cliente.

A Empresa 3, ao longo do seu processo de instalação de suas lojas, desenvolveu novas competências que se alinhavam às necessidades e realidades condizentes com a empresa, e criou uma nova ligação com o mercado devido ao conceito de comércio utilizado. Considerados os fatos acima descritos, a inovação segundo o Mapa de Transiliência classifica-se como arquitetural.

O investimento em produtos mais enxutos e com características simplificadas pode significar um diferencial para o mercado em que a empresa está inserida, proporcionando, por meio de tal inovação, de acordo com Vrakking (1990). Damanpour e Gopalakrishnan (2001) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma vantagem competitiva. Assim, considerando que a Empresa 3 destina-se a atingir um público que, segundo Prahalad (2010) e Prahalad (2012), possui condições econômicas, educacionais e culturais diferenciadas, a oferta precisa estar alinhada de tal forma que possa ser absorvida por seus potenciais clientes, tornando-se uma inovação do tipo disruptiva.

As classes sociais menos favorecidas, por apresentarem poder econômico reduzido, caracteristicamente, de acordo com Christensen (2001), são menos exigentes, sempre buscando bens ou serviços que atendam a suas necessidades, mas que também possuam qualidade, pois as restrições financeiras não lhes permitem desperdiçar o pouco dinheiro que têm.

A Empresa 3 tem um foco voltado para o público de baixa renda como informado 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 no atendimento e na satisfação dele, sendo observadas as necessidades como um todo, para que pudessem ser vendidos produtos que não apenas suprissem as necessidades, mas também se alinhassem às suas condições financeiras.

A empresa, a partir de sua primeira loja, apresentou um novo formato de comercialização para o mercado local, caracterizando-se um novo serviço que objetivava a praticidade para o cliente no momento da compra, pois não haveria mais a necessidade de procurar em diversos estabelecimentos comerciais quando necessitasse adquirir bens de segmentos variados. O novo serviço, além de simplificado, também se diferenciava devido aos preços cobrados, que normalmente eram mais baixos que os dos seus concorrentes.

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, como apontado por Christensen (2001).

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 3, 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.

Considerando as dimensões propostas por Christensen (2012), as quais 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 nas condições de pagamento, é procurado por uma parcela de clientes os quais são menos exigentes e direcionados por aspectos que tornam-se economicamente mais relevantes, assim, a mesma classifica-se com disruptiva de baixo mercado.

4.1.3.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa

Ao longo de mais de 50 anos de funcionamento, a Empresa 3 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 dar-se-á na utilização dos critérios propostos por Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), Hertog (2000), De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) e Djellal, Gallouj e Miles (2013).

A Empresa 3, como já citado anteriormente, 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 deste fato, a empresa sempre apresentou-se no mercado como estruturada e consolidada, considerando o tempo em que está inserida no mesmo.

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 seus familiares, no gerenciamento da mesma. O crescimento contínuo fez com que houvesse a necessidade de profissionalização e contratação de gestores que proporcionasse 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 as contratações dos gerentes 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, contábil.

Todos esses setores tiveram por objetivo desenvolver um processo de profissionalização e formalização da empresa. A partir do momento em que a Empresa 3 passa de um contexto familiar para profissional, os processos e procedimentos tendem a ficarem mais compreensíveis e, conseqüentemente, mais coerentes, representando, desta maneira, o que Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009) 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 proporcionou 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). [...] Por que 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 utilizando de tal modalidade. Tais modificações não só trouxeram maior segurança, como também permitiu 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 atendimentos 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 sua 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 3. Assim, a modificação que se torna perceptível em maior intensidade para os clientes internos do que externos, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), 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, totalizando um ano de garantia contra defeitos de fabricação ou vícios. A Empresa 3, 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 estendido é comercializado pela Empresa 3, 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. Em 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 adiciona qualidade, caracterizando, segundo Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), uma inovação do tipo incremental.

Outro ponto relevante para a pesquisa está relacionado às inovações tecnológicas. Normalmente, empresas de médio e grande porte utilizam *softwares* que lhes permitem um melhor gerenciamento e controle das operações realizadas nos mais variados setores da empresa. Este é o caso da Empresa 3, que adota o sistema da empresa TOTVS para seu gerenciamento, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*.

A Empresa 3 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 mesmo para a realidade dos serviços prestados pela Empresa 3.

A utilização de um sistema informatizado em nada influencia o cliente, pois, muitas vezes, sequer é percebida a utilização do mesmo. 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.

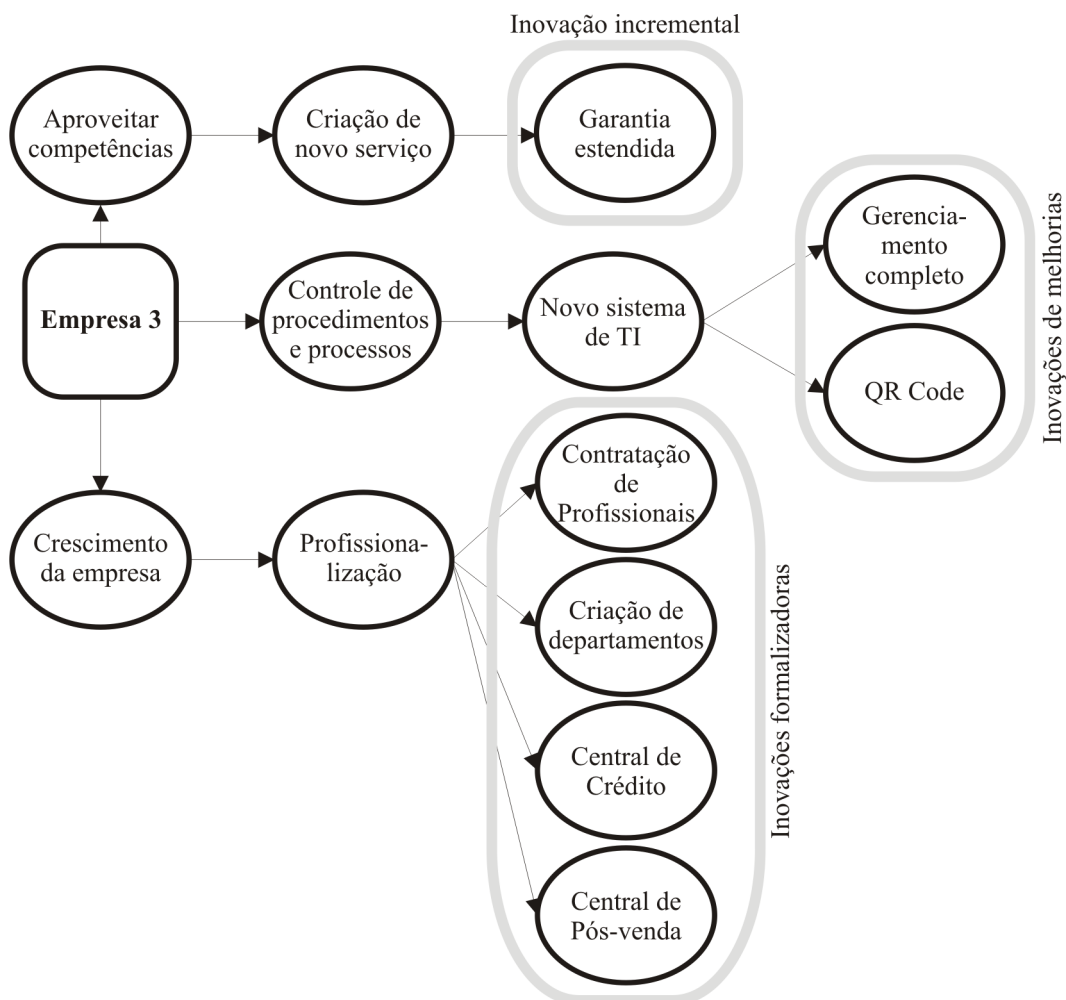
O sistema possibilita ao vendedor observar em tempo real a quantidade de produtos disponíveis no estoque, possibilitando a reserva automática após a concretização da venda. De acordo com o Entrevistado 5 o novo sistema tornou os procedimentos logísticos bem mais rápidos, pois uma vez faturado o centro de distribuição a cada três horas verifica os pedidos 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 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 3 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 Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), 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 3 estão ilustradas na Figura 23.

Figura 23 – Mapa de Inovações empreendidas pela Empresa 3

Fonte: Elaboração própria (2014)

O mapa das inovações empreendidas pela Empresa 3 tem por objetivo sintetizar o que foi realizado pela mesma, 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 a 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. Entretanto, algumas dessas inovações não são perceptíveis ao cliente, todavia a qualidade do serviço prestado acaba sendo afetada positivamente.

Uma vez compreendidas as inovações realizadas pela Empresa 3, e utilizando-se da classificação proposta por Hertog (2000), o qual considera o papel dos atores como fonte de influência no processo de inovação, torna-se possível classificar qual formato melhor se adéqua, a partir das interferências sofridas pela empresa.

Observando-se que nem o cliente tampouco o fornecedor influenciam no processo de inovação da Empresa 3, em que as modificações ocorridas obedecem a uma dinâmica própria da empresa, de acordo com a tipologia proposta por Hertog (2000), as inovações classificam-se como “no serviço”.

Compreendidas, identificadas e classificadas as inovações realizadas pela Empresa 3, resta descobrir qual abordagem teórica descreve de forma mais coerente o processo inovador adotado pela empresa. Nesse sentido, considerando a prestação de serviços voltados às vendas de bens de consumo, e as modificações empreendidas, que têm como princípio um processo de profissionalização, a abordagem que melhor explica o caso em estudo seria a integradora (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 1998), devido à natureza da empresa envolver serviços agregados à venda de bens.

A seção a seguir contribui para a compreensão da influência exercida por agentes como os clientes, o mercado e as tecnologias, de modo a verificar o alinhamento do *framework* proposto à realidade da empresa estudada.

4.1.3.3 Alinhamento ao *Framework* Proposto

O *framework* apresentado no capítulo 2 tem por objetivo conhecer a dinâmica adotada pelas empresas no processo de inovação em serviço para a BP e, dessa forma, aprofundar o conhecimento e verificar quais aspectos mercadológicos estão envolvidos nos procedimentos adotados pela Empresa 3.

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

A interface do mercado é a primeira dimensão do *framework*, a qual reuniu questões que são peculiares ao mercado em que a Empresa 3 está inserida, tais como o potencial de compra do público alvo, política de preços, formas de pagamento, concorrentes diretos e indiretos e outros elementos que compõem tal estrutura.

A Empresa 3 atua no comércio de utensílios domésticos, na modalidade de varejo, com lojas distribuídas por toda a região nordeste do país, abrangendo um mercado que é composto por, praticamente, todas as classes sociais. Todavia, a atenção está mais focada no público mais pobre que compõe a BP, dada a prática de preços acessíveis.

Os preços baixos, o parcelamento dos produtos em todas as bandeiras de cartões de crédito em até 12 vezes sem juros, e o crediário são pontos que têm chamado à atenção do mercado, considerando que tais estratégias representam uma forma de tornar os bens comercializados pela empresa acessíveis ao público de baixa renda, alinhando a característica de disponibilidade proposta por Andreson e Markides (2007) e Prahalad (2012).

A disponibilidade do crediário, prática adotada em cidades de menores proporções, demonstra a atenção da empresa para políticas de acesso ao crédito para o público economicamente desfavorecido, em especial nas regiões em que a geração de renda, muitas vezes, ocorre por meio das atividades rurais, pequenos comércios locais ou até, como apontado por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e London e Hart (2004), trabalhos informais, havendo, assim, uma grande concentração da população menos abonada, a qual necessita de facilidades no pagamento para que possa realizar compras.

A empresa possui concorrentes diretos como as grandes redes de lojas de amplitude nacional como as Casas Bahia. Entretanto, esses concorrentes ainda estão concentrados, em sua maioria, nos grandes centros urbanos, enquanto a Empresa 3 possui lojas espalhadas por diversas cidades no interior dos estados, conseguindo alcançar um maior público.

A Empresa 3, ao longo dos seus mais de 50 anos de funcionamento, tem buscado atender o público consumidor com produtos de qualidade, a exemplo dos móveis e estofados que são fabricados por empresas que compõem o grupo empresarial que a reúne, e que, segundo os Entrevistados 1, 2 e 3, são produtos que possuem baixos índices de reclamação por parte dos clientes.

Assim, pelo que é posto por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) Prahalad (2010) e Prahalad (2012), fica perceptível que a empresa em estudo possui um alinhamento em relação ao mercado da BP, tendo em vista que diversas características propostas na descrição do modelo são percebidas ao longo do estudo do caso da Empresa 3.

Logo, é possível confirmar a influência do mercado em seus processos.

Na segunda dimensão do *framework* são analisadas situações mais pontuais dos clientes, como fatores financeiros, educacionais e culturais apontados por Prahalad (2010) e Prahalad (2012); e como tais características influenciam no processo de inovação da Empresa 3. Sendo assim, são analisados elementos que descrevem a interface do cliente.

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

A preocupação com o cliente é algo que constantemente tem sido observada pela empresa, seja por meio de pesquisa, ou até mesmo pelo “boca-a-boca” como informado pelo Entrevistado 1:

Sim, porque houve uma percepção assim táctica, não necessariamente com pesquisas, de perceber de clientes que atravessavam a rua por mau atendimento e iam pra outra concorrente. E inclusive a gente fez uma pesquisa de mercado e a gente descobriu que nós não éramos as principais nas cidades em que a gente pesquisou. E a causa foi o mau atendimento, e por isso houve uma movimentação.

A partir da observação da insatisfação do consumidor em relação ao atendimento, foram promovidas mudanças no formato de atendimento ou até mesmo das pessoas responsáveis pelas vendas ou gerenciamento de loja, visando inovar o processo e garantir a satisfação do seu público alvo, percebendo-se, dessa forma, a influência do cliente no processo de inovação.

É possível afirmar que, ao longo da trajetória da Empresa 3, o cliente tem representado um elemento relevante e influenciador nos processos da empresa. Atualmente, o serviço de destaque concentra-se na facilidade de pagamento e disponibilização de crédito para aqueles que objetivam comprar em suas lojas, porém não possuem capital suficiente para pagamento imediato.

Considerando o exposto, o cliente representa uma dimensão presente no estudo de caso, alinhando-se ao *framework* proposto, sendo, por meio de suas características, um elemento influenciador nos processos de inovação da Empresa 3.

O sistema de entrega representa a terceira dimensão do *framework* em estudo, reunindo características relacionadas à entrega do serviço (no caso dessa empresa, a concretização do processo por meio da entrega do bem adquirido), e como a Empresa 3 tem

feito para disponibilizar o acesso ao cliente.

As lojas da Empresa 3 estão distribuídas por diversas cidades da região nordeste do país, incluindo aquelas com um menor número de habitantes. Nas localidades as quais as lojas da Empresa 3 não estão presentes são realizadas campanhas de divulgação, utilizando-se de panfletagem e carros de som para anunciar a loja mais próxima.

Adicionalmente, a empresa conta com diversos Centros de Distribuição (CD), os quais facilitam a entrega das mercadorias em tempo reduzido. Ao concretizar a venda eletronicamente é emitida uma ordem de entrega para o CD mais próximo ao endereço fornecido pelo cliente.

As mercadorias são entregues aos clientes em quaisquer localizações superando dessa forma o que foi apontado por Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007), assim, não importando se é um perímetro urbano ou rural ela sempre chegará ao seu destino como informado pela Entrevista 2: “mesmo que o caminhão não passe, vai dois homens numa bicicleta, bota o negócio na cabeça e chega e bota na casa do cliente”.

As lojas situadas em cidades diversas, os CD localizados (no caso da Paraíba) nos dois extremos do estado (um em Cabedelo e outro na cidade de Cajazeiras), mais os caminhões próprios disponíveis, são estratégias desenvolvidas pela Empresa 3 para possibilitar um eficiente sistema de entrega para seus clientes.

A última dimensão, as opções tecnológicas, representa a disponibilidade de recursos tecnológicos disponíveis para Empresa 3, envolvendo também mão-de-obra qualificada e conhecimento técnico por parte dos clientes internos e externos.

A empresa tem adotado para controle de procedimentos e processos o sistema de TI da empresa TOTVS, o chamado Phroteus. Para sua instalação, foi realizado um processo de customização do sistema para adequar-se à realidade da Empresa. Profissionais das diversas áreas influenciaram em todo o processo de implementação para permitir um melhor alinhamento às necessidades do dia a dia de cada setor.

Muitas vezes, devido à competitividade do mercado, a inovação de acordo com Vrakking (1990) é uma forma de fortalecimento no mercado, logo, é preciso que a empresa construa soluções próprias, juntamente com seus colaboradores, para alguns setores da empresa, tendo em vista que no mercado as técnicas para resolução de problemas ou estratégias de competitividade normalmente são protegidas pela concorrência para que não permitam o *benchmarking*.

Entretanto, outras inovações utilizadas e aplicadas pela empresa encontravam-se disponíveis no mercado internacional, como, por exemplo, o *QR Code*. A Empresa 3 foi uma

das primeiras a adotar tal sistema no momento de emissão do cupom fiscal, facilitando sobremaneira o acesso do cliente à NFC-e, permitindo, assim, uma maior integração com a Receita Federal.

Empresas fornecedoras de sistemas de TI e a tecnologia de *QR Code* foram inovações possíveis devido ao alcance e à disponibilidade de tecnologias para a Empresa 3, que possibilitaram a implementação e a utilização de recursos que estão alinhados às suas necessidades. Assim, pode-se considerar que a quarta dimensão do modelo em estudo encontra-se visível nesse caso.

As quatro dimensões são conectadas por elementos que representam as disponibilidades e capacidades de vários quesitos que estão abordados no modelo. Conhecer como a Empresa 3 trata tais fatores permite compreender até que ponto o mercado exerce influência no cotidiano da empresa.

A disponibilidade de recurso é um fator que conecta as dimensões um e quatro do modelo, representando os recursos que estão disponíveis para a Empresa 3. A empresa em estudo, antes de instalar uma loja em determinada cidade, realiza, previamente, um processo de seleção e recrutamento de mão-de-obra, empregando pessoas daquela localidade. Para cargos de gerência e supervisão é fornecido um treinamento que permitirá uma melhor qualificação do profissional.

Adicionalmente, o grupo empresarial a qual pertence à rede de lojas da Empresa 3 possui outras empresas que dão suporte a ela, por exemplo: a construção das lojas, que é realizada por uma construtora que pertence ao grupo. Alguns dos produtos vendidos na loja como móveis e estofados são de fabricação própria.

Quanto à tecnologia, existe no mercado recursos e soluções tecnológicas que estão acessíveis para as empresas que atuam no mercado. Assim é possível concluir que, em relação à disponibilidade, as mesmas estão ao alcance e disponíveis no mercado.

Já em relação à capacidade do mercado, considerando que a empresa já possui um longo tempo de atuação, contando com diversas lojas em variadas cidades, e considerando o que foi informado pelo Entrevistado 1: “nunca se fechou uma loja da Empresa 3, a não ser pra construir outra”. Logo, é possível concluir que o mercado tem sido capaz de absorver o que é ofertado pela empresa.

Assim como o cliente tem influenciado nos processos de inovação e ampliação na variedade de bens disponibilizados nas lojas, por meio da implementação da tecnologia de *QR Code*, a Empresa 3 tem buscado aproveitar-se não só dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente, mas também das capacidades dos clientes no uso destes.

A tecnologia tem possibilitado ao cliente ter o acesso às NFC-e por meio da utilização do seu *smartphone* como um *scanner* do código de barras bidimensional, podendo o cliente salvar ou imprimir a nota fiscal do produto adquirido na loja. Assim, é possível perceber que existe um reaproveitamento das capacidades dos clientes.

A distribuição das mercadorias vendidas em suas lojas é realizada com recursos próprios, que são os caminhões próprios. As entregas são realizadas em praticamente qualquer localidade, estando ela acessível ou não ao veículo, como já citado anteriormente. Assim, a capacidade de distribuição da loja é algo que influencia as dimensões dois e três, pois o cliente, como demandante do serviço, faz com que a empresa seja responsável pela entrega do bem.

De acordo com o que foi apresentado é possível perceber que existe influência da disponibilidade de recursos, das capacidades de mercado, distribuição e clientes sobre os processos de modificações ou inovações adotados pela Empresa 3.

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

O primeiro elemento, a criação do poder de compra, é trabalhado pela Empresa 3 por meio da empregabilidade ocorrida a partir da abertura das lojas, considerando que são contratadas pessoas daquela determinada localidade para prestarem serviços à empresa, gerando renda para as pessoas e possibilitando acesso a capital.

Outra solução encontrada neste aspecto está na forma de pagamento por meio do crediário, largamente utilizado nas cidades de menor porte, em que normalmente concentra-se uma grande quantidade de pessoas de baixa renda que se utilizam da atividade rural para ganhos de capital.

Um aspecto relevante apontado por Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007) se dá em relação ao acesso, que para empresa se dá primeiramente, por meio da distribuição das lojas nas diversas cidades, sejam elas instaladas nas capitais ou no interior e de cada estado, tornando-se mais próximas ao cliente. Outro aspecto relevante se dá por meio do sistema de entrega que ocorre como já mencionado, em qualquer localidade, seja o setor rural ou urbano.

Também precisa ser considerada em relação ao acesso ao cliente é a comunicação que muitas vezes é precária, como apontado por Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012). Assim, considerando que nas lojas, normalmente, a

mão de obra contratada é representada por pessoas da própria cidade, a relação entre vendedores e clientes acaba sendo facilitada, especialmente nas localidades com menor número habitacional, pois os vendedores acabam conhecendo os clientes em seu dia a dia, como informado pelo Entrevistado 2.

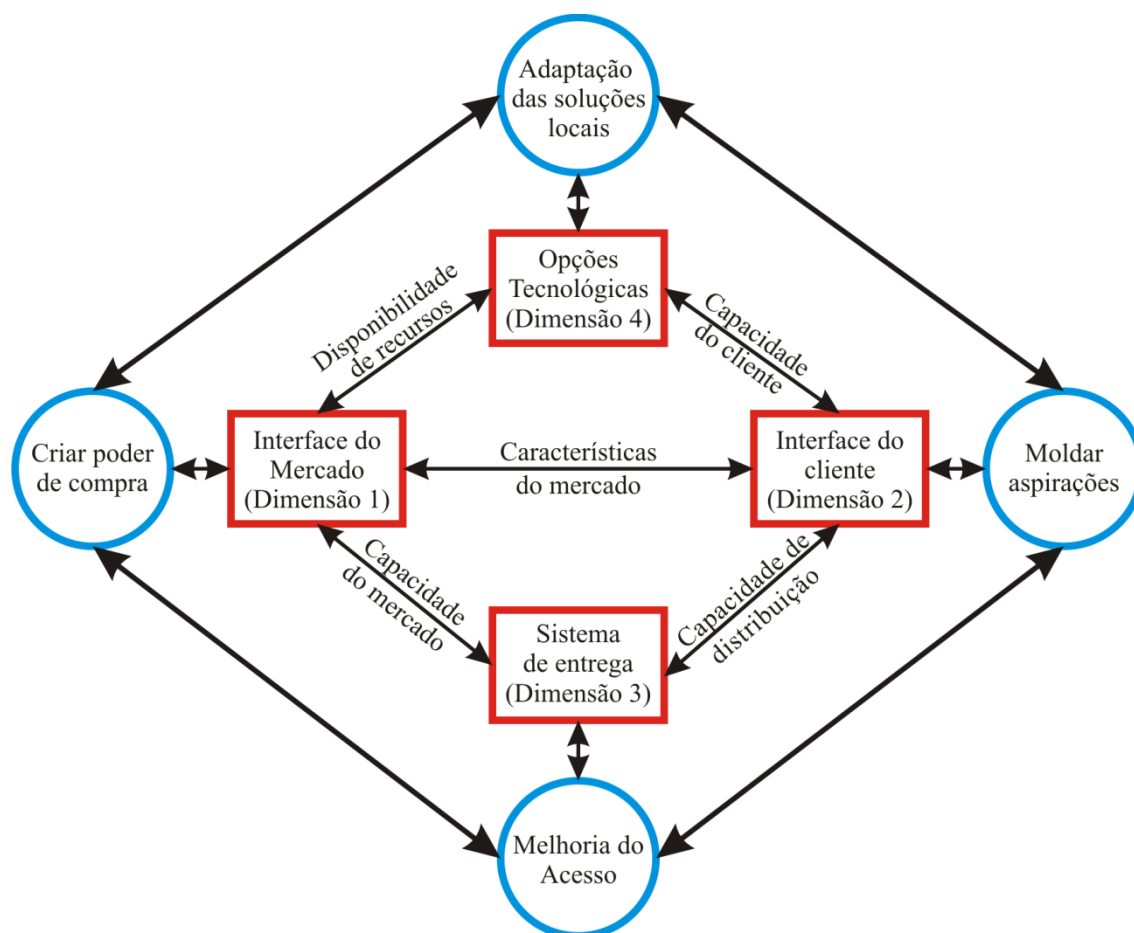
As adaptações para soluções locais ocorrem no momento em que são disponibilizados serviços diferenciados, a depender do mercado em que a loja está inserida. A forma de pagamento é um das características que está condicionada à localização, por exemplo: em grandes centros urbanos não está disponível a modalidade do crediário; a utilização da tecnologia que permite o acesso à NFC-e é uma solução que está alinhada também ao perfil do comprador.

Outro aspecto relevante é o formato de entrega, que muitas vezes tem que ser adaptado às condições de onde está localizada a casa do cliente, muitas vezes, exigindo adaptação e criatividade por parte dos entregadores. Assim, a adaptação às soluções locais é constantemente praticada pela empresa.

Moldar aspirações dos consumidores está relacionado com o que a empresa tem feito para ter acesso ao seu público alvo. Há pouco mais de um ano e meio o Governo Federal, para aquelas pessoas que utilizaram o “Minha casa, minha vida”, liberou uma linha de crédito facilitada denominada “minha casa melhor”, cujo propósito é financiar ao público de baixa renda compra de utensílios domésticos. Em João Pessoa, o gerente de uma das lojas da Empresa 3 visitou várias casas das comunidades carentes, para ensinar como funcionava o programa e até auxiliou vários deles ao longo do processo para ter acesso ao crédito.

Não havendo a possibilidade de estar inserida em todas as cidades da região, são realizadas campanhas que têm por objetivo informar ao consumidor onde está localizada a loja mais próxima. Durante as feiras, são realizadas panfletagens, divulgação com carro de som e as mídias através de emissoras de televisão e rádio, onde são divulgadas informações relacionadas à diversidade de produtos disponíveis, bem como as facilidades para pagamento.

A Figura 24 a seguir sintetiza os achados no *framework* proposto.

Figura 24 – Alinhamento do *Framework* à Empresa 3

Fonte: Elaboração própria (2014)

Percebe-se, portanto, que existe uma convergência do *framework* proposto à realidade apresentada pela Empresa 3, havendo, assim, um alinhamento entre as proposições de Prahalad e Hart (2002) e Hertog (2000) quanto à infraestrutura de mercado para a base da pirâmide e o modelo de inovação em serviços, respectivamente.

A análise individual permitiu conhecer o alinhamento das empresas de forma específica quanto aos diversos aspectos como: inovações, tipos de inovações e alinhamento ao modelo proposto. Entretanto, a análise cruzada permitirá confrontar os casos em estudo, possibilitando, dessa forma, a percepção das semelhanças, diferenças e suas respectivas causas. Esse será o assunto a ser tratado na próxima seção.

4.2 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS (*CROSS CASE*)

Feita a análise individual de cada caso, torna-se importante realizar o cruzamento das informações encontradas em cada empresa, buscando conhecer pontos convergentes e divergentes entre as empresas estudadas. Logo, nesta seção será realizada uma análise cruzada dos dados (*cross case*), estando as subseções dispostas homonimamente ao capítulo anterior (identificação e classificação das inovações sob a perspectiva setorial, da empresa e o alinhamento ao modelo proposto). As análises serão tratadas simultaneamente para Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e a Empresa 3.

4.2.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial

As análises que seguem adotam uma perspectiva setorial, isto é, como os serviços prestados pelas empresas impactam no setor em que estão inseridas. De acordo com Vrakking (1990), Damanpour e Gopalakrishnan (2001) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação, quando compreendida pela organização como um importante fator de competitividade, tem impulsionado as empresas dos mais variados setores a modificarem seus serviços, ou simplesmente trazerem novos contextos inovadores ao mercado. Assim ocorreram com as três empresas em estudo, uma vez que foi possível observar, ao longo das análises, serviços que se diferenciavam de alguma maneira daqueles existentes no mercado.

Todos os casos analisados têm como foco o público de baixa renda, direcionando seus serviços a um mercado cuja atenção disponibilizada é pequena, considerando, de acordo com Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e Hwang e Christensen (2008), que a maioria das empresas tem focado suas atenções nas classes sociais mais elevadas.

Assim, as três empresas têm empreendido inovações de mercado na busca por atender a tais públicos, sendo possível observar, nos estudos de caso, que existem similaridades no que se refere a tal aspecto.

A Pró-vida, por meio do seu convênio de saúde de baixo custo, alinhando-se a Prahalad e Hammond (2002), permitiu aos seus clientes o atendimento médico de qualidade, sem necessariamente ter que pagar quantias elevadas para obter tal assistência. A Policlínica Jaguaribe possibilitou o atendimento clínico e a realização de exames com preços acessíveis, permitindo, assim, o acesso daqueles que anteriormente dependiam do SUS para obter tais serviços. A Empresa 3 viu, nas classes mais pobres, um potencial mercado a ser desenvolvido, alinhado ao que é proposto por Spers (2013) que, uma vez desenvolvido, pode gerar impactos

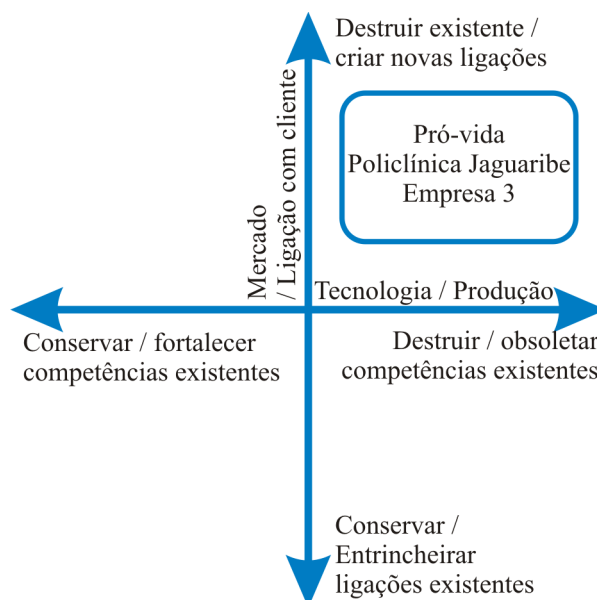
positivos não apenas para seus consumidores, mas para economia como um todo.

A existência de outras empresas que prestam o mesmo tipo de serviço que a Policlínica Jaguaribe e a Empresa 3 fizeram com que elas buscassem, de alguma forma, diferenciar-se no mercado e pudessem conseguir a atenção dos seus respectivos públicos-alvo,. Para sobressaírem à concorrência, ambas adotaram práticas que representavam, de acordo com Schumpeter (1934), Gopalakrishnan e Damanpour (1994), OCDE (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovações em processo, as quais objetivaram a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A Policlínica Jaguaribe, quando deu início ao seu atendimento, já contava com uma estrutura física e equipamentos de qualidade superior àqueles encontrados no mercado, ofertando, dessa forma, uma melhor qualidade; já a Empresa 3 buscou ofertar uma maior variedade de bens, diferenciando-se dos demais comércios de varejo, que focavam na comercialização de bens que seguissem único e exclusivamente determinado segmento. No caso da Pró-vida

A Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3, em seus respectivos setores, foram responsáveis pela inovação do serviço prestado, por meio da modificação de competências, características técnicas e finais do serviço. Logo, de acordo com a tipologia apontada por Gallouj e Weinstein (1997), as inovações foram consideradas radicais.

Quando analisadas as empresas sob as perspectivas mercadológicas e de competências, é possível compreender o impacto exercido por tais fatores no contexto competitivo das empresas. O Mapa de Transiliência proposto por Albernathy e Clark (1985) permite classificar as inovações em quatro quadrantes: criação de nicho, arquitetural, regular ou revolucionária. A Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e a Empresa 3 são classificadas como arquiteturais, como apresenta a Figura 25.

Figura 25 – Posicionamento das empresas no Mapa de Transiliência

Fonte: Elaboração própria (2014)

As empresas classificadas como arquiteturais são responsáveis pela criação de novas ligações com o mercado ou cliente, construindo uma relação entre as partes. No caso da Pró-vida, como já abordado no capítulo de análise individual, ela foi responsável por atender uma fatia populacional pouco, ou nada, visada por empresas de planos de saúde. A Policlínica Jaguaribe desenvolveu um novo formato de atendimento direcionado a um público, que de acordo com a literatura, recebe pouca atenção por parte das empresas. Já a Empresa 3 fez com que os clientes de lojas de varejo convencionais deixassem de procurá-las, passando a buscar seus estabelecimentos devido à variedade de bens reunidos em apenas uma localização.

Nos casos supracitados, a dinâmica para gerar uma inovação do tipo arquitetural, envolvendo o mercado e o cliente, possui estratégias diferenciadas, porém alcança o mesmo propósito, que é a criação de novas ligações. É possível perceber que as empresas, como citado, são responsáveis por gerar inovações de mercado, convergindo exatamente com o que é encontrado na análise do Mapa de Transiliência.

Quando analisada a inovação sob uma perspectiva do desempenho, do cliente e o impacto do negócio, utilizando o que é posto por Christensen (2001) para classificação da inovação como sustentadora ou disruptiva, uma análise mais direcionada a tais aspectos foi permitida.

A proposta do autor (CHRISTENSEN, 2001) para uma inovação de ruptura é que a mesma seja um produto mais simples e que esteja direcionado, de acordo com Prahalad (2010) e Prahalad (2012), a um público menos exigente, não atendido ou saciado,

característica muito próxima do que é proposto para BP. Como foi possível perceber, as empresas analisadas (Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3), possuem um direcionamento para a população de baixa renda, adotando características que apontam para inovações dos tipos disruptivas, especificamente, inovações disruptivas de novo (Pró-vida e Policlínica Jaguaribe) e baixo mercado (Policlínica Jaguaribe e Empresa 3),.

O Quadro 13 que segue sintetiza o que foi discutido, permitindo um comparativo mais simplificado dos casos estudados.

Quadro 13 – Síntese dos achados relacionados à inovação

EMPRESAS	INOVAÇÕES	CLASSIFICAÇÃO (MAPA DE TRANSILIÊNCIA)	CLASSIFICAÇÃO (SUSTENTADORA / DISRUPTIVA DE BAIXO OU NOVO MERCADO)
PRÓ-VIDA	Mercado / Produto	Arquitetural	Disruptiva de novo mercado
POLICLÍNICA JAGUARIBE	Mercado / Processo	Arquitetural	Disruptiva de baixo e novo mercado-
EMPRESA 3	Mercado / Processo	Arquitetural	Disruptiva de baixo mercado

Fonte: Elaboração própria (2014)

O Quadro 13 permite observar que existem similaridades entre as empresas Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3, fazendo com que exista uma convergência quando realizada a análise cruzada das informações. Apesar de atuarem em setores diferentes, são responsáveis por inovações do tipo disruptivas, que possivelmente levaram às classificações idênticas no Mapa de Transiliência como arquiteturais, ou seja, responsáveis pela abertura de mercados.

Fazendo o cruzamento dos achados por meio de Mapa de Transiliência e o conceito de ruptura, pode-se observar que as empresas classificadas como arquiteturais possuem inovações do tipo disruptiva. Analisando as inovações do tipo arquitetural proposta por Albemathy e Clark (1985), estas possuem como características o abertura de novos mercados e criação de novas competências, nestes casos, significando o desenvolvimento de bens e serviços direcionados a um público pertencentes às classes sociais mais baixas, denominadas BP.

Entretanto, quando observado o conceito de ruptura, percebe-se que a teoria de uma inovação proposta por Christensen (2001, 2012) exige das empresas novos métodos mais enxutos financeiramente e desempenho inferior, de forma que possa, segundo Hwang e

Christensen (2008), atingir a um nicho de mercado não atendido e economicamente menos favorecido. Assim, é possível observar que existem similaridades entre o que é posto pelos autores. Empiricamente, houve uma convergência entre as inovações arquiteturais e as disruptivas.

Adicionalmente, de acordo com a tipologia de Gallouj e Weinstein (1997), destaca-se que as empresas, foram responsáveis por inovações radicais apontando uma estreita relação entre: o atendimento ao público da BP, inovações radicais e a disrupção. Reforça-se, por conseguinte, o que é descrito por Christensen (2001) quando afirma que novas pequenas empresas desenvolvem inovações radicais para que possam atender a um público diferenciado, divergindo daquelas já inseridas nos mercados que buscam, ao longo do tempo, o desenvolvimento das sustentadoras.

Esta convergência parece fazer sentido, pois inovações disruptivas são obtidas por meio de novos formatos, mais enxutos e com menores preços, exigindo para tanto novas competências por parte do produtor ou prestador e atingindo um mercado diferenciado.

Cabe ainda analisar os tipos de inovações empreendidas pelas empresas ao longo de sua trajetória, possibilitando, dessa forma, obter melhor conhecimento das similaridades e diferenças existentes entre as empresas.

4.2.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa

As modificações empreendidas pelas empresas (em sua estrutura, processos, corpo de funcionários ou serviços), ao longo de suas trajetórias nos mercados, por vezes, representam inovações que podem abranger aspectos internos e externos à organização, envolvendo também os seus clientes e não apenas o corpo de funcionários. Assim, compreender como as empresas têm inovado possibilita conhecer o que tem sido realizado para manterem-se competitivas ao ponto de tentar superar seus concorrentes.

Por meio da análise individual de cada empresa foi possível identificar os tipos de inovação realizada por cada uma. Entretanto, é importante conhecer as similaridades e divergências existentes entre elas, o que possibilitará o confronto das informações, permitindo assim uma melhor análise cruzada.

O Quadro 14 sintetiza os tipos de inovações encontradas nas empresas em estudo à luz da classificação de Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) Djellal, Gallouj e Miles (2013).

Quadro 14 – Tipos de inovações encontradas nas empresas

Classificação	Pró-vida	Policlínica Jaguaribe	Empresa 3
Melhoria	X	X	X
Incremental		X	X
Recombinadora / Arquitetural		X	
Formalizadora	X		X

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Entre outras inovações percebidas nas empresas estudadas, a de melhoria chamou atenção por ter sido identificada em todas elas. De acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), esse tipo apresenta-se por meio da modificação de determinadas características do serviço, tornando-o melhor, sem, contudo, alterar sua estrutura.

Esse tipo de inovação tem sido buscado objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Pró-vida e da Policlínica Jaguaribe. Já na Empresa 3 foi realizada para permitir um melhor controle de procedimentos e processos. Porém, essas características são absorvidas pelos clientes, sem serem percebidas, em especial aqueles aspectos que proporcionaram determinadas melhorias.

No caso da Pró-vida e da Policlínica Jaguaribe, melhorar a qualidade pode ser considerado o fator intermediário para o alcance da inovação de melhoria, porém os motivos que a proporcionaram são diferentes em ambas. Na primeira empresa, a necessidade da ampliação dos serviços prestados fez com que a empresa buscasse expandir seus serviços, por meio da realização de parcerias com novos médicos e laboratórios para atendimento. No segundo caso, a Policlínica adquiriu novos e modernos equipamentos, uma vez que os mesmos foram surgindo no mercado, forçando sua substituição.

Já para Empresa 3 a inovação de melhoria veio devido à necessidade de um maior controle dos seus processos e procedimentos, o que permitiu o gerenciamento completo dos mais variados setores da empresa, e também possibilitou a adoção de novos recursos tecnológicos, como o *QR Code*.

Qualidade superior ou controle de processos fazem a inovação de melhoria, em todos os casos, terem por objetivo tornar a empresa mais competitiva e fortalecer seu posicionamento em relação aos seus concorrentes, como apontado por Vrakking (1990) em relação à inovação.

Outro tipo de inovação percebido nas modificações realizadas ao longo de suas trajetórias, em mais de uma empresa, foi a incremental, nesse tipo, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), a estrutura, a qualidade e as competências são mantidas. Para essa tipologia, presente na Policlínica Jaguaribe e na

Empresa 3, foram ao longo do seu funcionamento realizadas alterações que permitiram a adição de novos elementos, possibilitando a criação de novos serviços de suporte.

No caso dessas duas empresas, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3, o reaproveitamento das competências existentes e sua reutilização permitiram a ampliação da quantidade de serviços prestados. Por meio delas, foi possível disponibilizar novas especialidades médicas, exames e expansão do espaço físico para a primeira empresa; e a garantia estendida para segunda.

Apesar de possibilitar a ampliação dos serviços prestados pelas empresas, as inovações incrementais possuem contextos diferentes. Para a Policlínica Jaguaribe foi expandido o atendimento por meio da disponibilização de novas especialidades médicas, incrementando o formato da prestação já existente. Já para o caso da Empresa 3 é de fato criado um novo produto, que pode ser somado à venda de bens, mas que possui um contexto completamente diferente, pois é um serviço adicional de segurança para o cliente, por meio da extensão da garantia de fábrica.

Apesar de contextos e aplicações diferenciadas, as inovações, mais uma vez, adotam um papel competitivo para a Policlínica Jaguaribe e a Empresa 3, contudo não se afastando das práticas existentes dentro da empresa, como apontado por Johannessen, Olsen e Lumpkin (2011), uma vez que são reaproveitadas as competências e os formatos de processo para agregar novos serviços.

A inovação do tipo formalizadora foi identificada em duas empresas, a Pró-vida e Empresa 3, apresentando, assim, uma similaridade em relação a tal tipo de inovação. De acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), a mesma consiste em alteração das características dos serviços, de maneira que seja apresentado um novo formato que torne os processos mais claros e concretos.

As empresas que possuem mais tempo de atuação no mercado às vezes necessitam reformular seus procedimentos, de forma que seja possível obter um melhor controle das ações tomadas pelas pessoas que as compõem. Desta forma, são modificados e adotados novos padrões que objetivam formalizar os processos. Para ambos os casos, tal inovação foi impulsionada devido ao crescimento das empresas, levando à necessidade do melhor controle.

No caso da empresa Pró-vida, o crescimento ocorreu por meio da abertura de uma nova sede em outra cidade, havendo assim uma melhor necessidade de comunicação e troca de informações. Já no caso da Empresa 3, devido ao seu crescimento, necessitou profissionalizar-se e, por meio da contratação de novos gestores, surgiram os departamentos e também a central de créditos, elementos estes que impulsionaram o processo de

profissionalização da empresa, gerando a inovação formalizadora.

O fato de essas empresas apresentarem crescimento envolveu diversos aspectos como: número de funcionários, clientes e espaços físicos; velhos procedimentos passaram a não serem válidos. Utilizando-se de tecnologia e profissionais capacitados, foi possível formalizar diversos aspectos das empresas. Para o caso da Pró-vida, o uso da tecnologia, por meio da adoção de um sistema baseado em *Web Service*, permitiu compartilhar informações dos clientes e gerenciar controle de acesso dos profissionais para manuseio do banco de dados. Já para Empresa 3 os recursos envolvidos foram humanos, sendo esses profissionais contratados para gerenciar os novos setores e profissionalizar a empresa.

Esse tipo de inovação não foi observado no caso da Policlínica Jaguaribe. Acredita-se que, por se tratar de uma empresa relativamente nova, com apenas dois anos de funcionamento, ainda não foram identificadas necessidades de mudanças que levassem a um processo de formalização. Ademais, ela conta com apenas um ambiente de atendimento e a administração é familiar, sendo o proprietário ocupante do cargo de diretor e sua filha como gerente administrativa. Isso faz com que o controle esteja concentrado entre os pares, não havendo, de certa forma, uma profissionalização da gestão.

Tais características remetem ao que ocorreu com a Empresa 3 que, por meio da expansão e crescimento, levou ao processo de formalização. Logo, é possível que, ao ganhar maior maturidade e proporção, a Policlínica Jaguaribe futuramente venha a desenvolver tal tipo de inovação.

A inovação do tipo recombinação só foi identificada no caso da Policlínica Jaguaribe, pois, utilizando-se das mesmas competências, foi possível expandir seus serviços a outro nicho de mercado, as empresas. De acordo com o que é posto por Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), tal inovação explora as possibilidades da utilização e combinação de características técnicas e finais para realização de um novo serviço.

O reaproveitamento das competências para realização de outros serviços proporciona às empresas trabalhar com menores custos, considerando que muitas vezes são utilizadas capacidades ociosas. A Policlínica Jaguaribe, por se tratar de uma empresa recente no mercado, precisou buscar formas de gerar capital e ganhar visibilidade, assim o atendimento empresarial possibilitou ampliar seu atendimento e melhor utilizar os profissionais disponíveis.

Cabe ressaltar que, apesar da Empresa 3 aproveitar as competências existentes para gerar um novo serviço (a garantia estendida), não se configurou uma inovação do tipo

recombinadora, pois os reaproveitamentos foram das habilidades de venda dos seus profissionais, que passaram a ofertar um novo serviço cujas características técnicas e finais divergem daquelas já existentes.

Já no caso da Policlínica Jaguaribe, o serviço adicional é idêntico ao que já vinha sendo ofertado, entretanto, direcionado a outro nicho de mercado, o empresarial, daí sua tipologia ser recombinação.

Quando analisada a inovação sob a perspectiva dos atores, ou seja, as influências sofridas (ou não) pelas empresas para realização do processo, de acordo com o que é proposto por Hertog (2000), foram identificadas que ambas as empresas, Pró-vida e Empresa 3, classificam-se como “no serviço” e a Policlínica Jaguaribe, como “conduzida pelo cliente”.

No caso das duas empresas que se classificam como “no serviço”, apesar de serem de setores distintos, ambas comercializam serviços que não necessariamente são pontos finais daquelas transações, por exemplo: ao contratar o convênio de saúde, não será a Pró-vida a responsável pelo atendimento médico ou realização do exame. Ela será uma intermediária entre o cliente e o prestador de serviço. Para o caso da Empresa 3, ela comercializa bens de consumo, sendo o mediador entre a fábrica que o produz e o consumidor.

O fato das duas empresas serem intermediárias em um processo de compra ou prestação de serviços faz com que exista um foco mais direcionado ao serviço em si e à própria empresa, como apontado por Hertog (2000), não possuindo o cliente tamanha influência ao longo do processo.

No caso da Policlínica Jaguaribe, ela é responsável pela venda e prestação do serviço, sendo o mesmo iniciado e findado dentro da própria empresa, com o atendimento médico ou a realização do exame. Dessa forma, o cliente acaba tendo um papel fundamental no processo de inovação. Para Hertog (2000), um processo de inovação conduzido pelos clientes está claramente respondendo às necessidades deles, tornando-se um importante fator de influência.

Para a Policlínica Jaguaribe, a relação com cliente é muito próxima, pois as necessidades dele acabaram influenciando o crescimento físico e de atendimento da empresa, talvez sendo este o ponto chave da empresa. Para atender ao mercado da BP, é preciso em primeiro lugar saber do que seu público está precisando, utilizando-se a comunicação como estratégia, como destacado por Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012).

Um último aspecto a ser observado nesta seção está relacionado à melhor abordagem teórica que explicaria o cotidiano inovador das empresas. A Pró-vida e a

Policlínica Jaguaribe estão mais adequadas a orientada para o serviço, já a Empresa 3 está mais relacionada com a abordagem integradora.

A abordagem orientada para o serviço, segundo Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013), tem um foco voltado à relação do produtor com o usuário, apresentando maior representatividade em setores cujo nível de conhecimento é especializado, logo, as duas primeiras empresas que foram estudadas possuem contextos similares, pois ambas estão relacionadas com o setor de saúde e são responsáveis pela comercialização de serviços (puramente), exigindo uma relação direta entre as partes e conhecimentos específicos (administrativo para o caso da Pró-vida e médico para Policlínica Jaguaribe).

Outro aspecto relevante, que deve ser observado, se dá pelo fato de nem todas as inovações envolverem tecnologias, o que converge ainda mais com o que é posto por tal abordagem, tendo em vista que de acordo com Djellal, Gallouj e Miles (2013) em tal abordagem é dado maior ênfase àqueles tipos de inovação em que o olhar tecnológico não é percebido.

A Empresa 3 comercializa bens de consumo, havendo, desta forma, uma relação de prestação, alinhada à comercialização de produtos tangíveis, e, de acordo com tal fato, é melhor explicada pela abordagem integradora, tendo em vista que, de acordo com Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013), a mesma busca tratar as inovações de bens e serviços em uma perspectiva única e integrada.

É importante considerar que as classificações das inovações empreendidas pelas empresas utilizam-se da base teórica da abordagem integradora, subentendendo que esta abordagem permite melhor aprofundamento quanto às tipologias. Todavia, não é a que melhor explica alguns dos casos estudados, por se tratarem de empresas exclusivamente prestadora de serviços, a orientada ao serviço melhor descreve a realidade das mesmas.

Uma vez conhecidos tais detalhes e similaridades das empresas, como na análise individual, faz-se importante comparar as empresas em relação ao alinhamento com o *framework*, possibilitando, dessa forma, compreender até que ponto o modelo proposto converge ao que de fato ocorre no dia a dia das empresas.

4.2.3 Alinhamento ao *Framework* Proposto

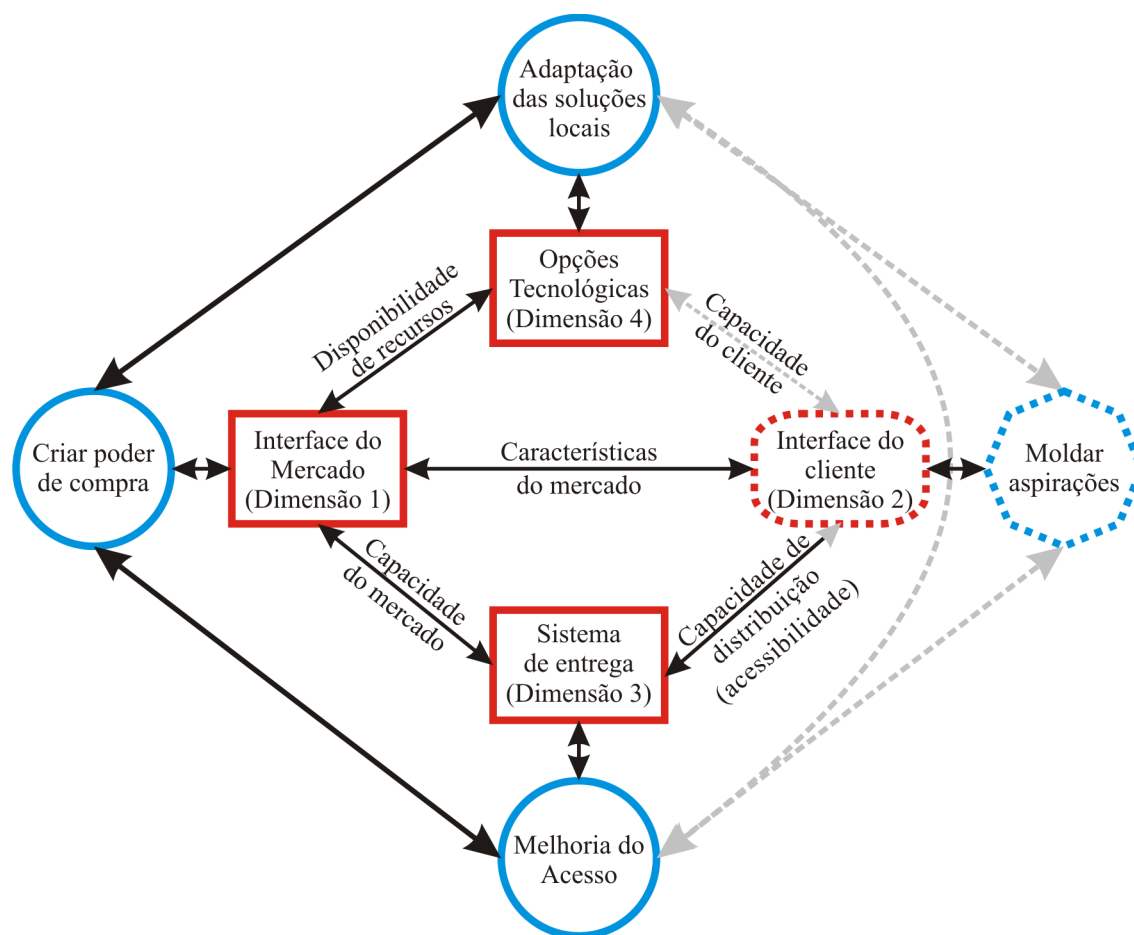
Nesta seção, será realizado um comparativo entre os *framework* de cada empresa estudada, buscando verificar similaridades entre os mesmos, de forma que seja possível obter uma melhor compreensão da dinâmica da inovação em serviços a partir do confronto de

informações entre os casos.

O *framework* é composto por quatro dimensões (interface do mercado, do cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas), quatro conexões (capacidade do mercado, do cliente, de distribuição, disponibilidade de recursos e características do mercado) e quatro elementos que compõem a infraestrutura do mercado (criar poder de compra, melhoria do acesso, moldar aspirações e adaptação das soluções locais), pontos estes que foram, ou não, identificados nos casos estudados.

Na Figura 26 é apresentado, de forma consolidada, um *framework* que reúne o alinhamento encontrado para as três empresas. As dimensões, conexões e elementos presentes no modelo original conservam as cores e aspectos geométricos. Aqueles itens cuja identificação não foram observadas nos estudos de caso apresentam-se tracejados e com formato alterado, assim como as conexões assumiram uma coloração diferenciada, objetivando uma melhor visualização do alinhamento do modelo aos casos estudados.

Agora, de forma conjunta, tal análise pode permitir uma melhor compreensão em relação à presença dos mesmos no cotidiano das empresas.

Figura 26 – *Framework* consolidado das empresas estudadas

Fonte: Elaboração própria (2014)

O Quadro 15 tem por objetivo apresentar os fatores do *framework* que estão presentes (marcados com um “X”) e ausentes (em branco) na análise individual de cada empresa em estudo.

Quadro 15 – Síntese das dimensões, conexões e elementos infraestruturais presentes nos casos estudados

Fator	Pró-vida	Policlínica Jaguaribe	Empresa 3
Dimensões			
Interface do mercado	X	X	X
Interface do cliente		X	X
Sistema de entrega	X	X	X
Opções tecnológicas	X	X	X
Conexões			
Disponibilidade de recursos	X	X	X
Capacidade do mercado	X	X	X
Características do mercado	X	X	X
Capacidade do cliente		X	X
Capacidade de distribuição	X		X

Continua

Quadro 15 – Síntese das dimensões, conexões e elementos infraestruturais presentes nos casos estudados

Fator	Continuação		
	Pró-vida	Policlínica Jaguaribe	Empresa 3
	Elementos da infraestrutura do mercado		
Criar poder de compra	X	X	X
Melhoria do acesso	X	X	X
Moldar aspirações		X	X
Adaptação das soluções locais	X	X	X

Fonte: Elaboração própria (2014)

Em relação às quatro dimensões do *framework*, quando analisadas as empresas, observou-se que a interface do mercado, sistema de entrega e opções tecnológicas foram percebidos nas três em estudo, Pró-vida, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3. Todavia, a dimensão interface do cliente não estava presente na primeira.

De acordo Prahalad (2010) e Prahalad (2012), a BP é composta por um público diferenciado, logo, ao atendê-lo, é preciso que as empresas estejam cientes das características que fazem parte dessa estratificação social, e a empresa precisa trabalhar aspectos relacionados ao potencial de compra, acesso a crédito ou políticas de preço. As três empresas estudadas levam em consideração tais quesitos de maneira tal que estão atuando neste mercado de maneira positiva.

Logo, a interface do mercado se torna relevante para o *framework*, pois, apesar da atuação em diferentes setores, é possível observar que o ambiente em que está inserida é influente no cotidiano de qualquer das três empresas, independentemente do seu porte, setor ou tempo de atuação.

A interface do cliente é outra dimensão do *framework* em que são levadas em consideração as características dos clientes de forma mais específica, tais como escolaridade, situação financeira e cultural, sendo um importante ponto do modelo. Esse ponto descreve melhor o cliente, e não o mercado, muitas vezes sendo determinante para a sobrevivência da empresa.

Entretanto, não foi observada no caso da Pró-vida a interface do cliente. Apesar do seu foco estar voltado a um público diferenciado, seus clientes não influenciam no processo de inovação, não havendo assim uma relação que envolva uma comunicação entre a empresa e o cliente que proporcione uma maior influência do consumidor no processo de inovação. Tal fato podendo dever-se à precariedade de comunicação, conforme apontado por Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012), ou dar-se por outros fatores que somente poderiam ser identificados por meio de uma pesquisa direta com o mesmo, a qual não foi realizada por fugir ao propósito desta pesquisa.

Nas outras duas empresas, Policlínica Jaguaribe e Empresa 3, foi identificado que o cliente possui um papel importante para empresa, havendo assim uma abertura para que este exerça influência nos processos de inovação. Assim, esta dimensão se torna relevante para o *framework*, apesar da ausência no caso da Pró-vida, que possivelmente deve-se a uma falha operacional da empresa.

Outra dimensão do *framework* comum a todas as empresas é o sistema de entrega, alinhando a acessibilidade apontada por Prahalad e Hammond (2002) Anderson e Makides (2007). A Pró-vida e a Empresa 3, em suas prestações de serviços, precisam fazer chegar ao cliente determinados bens físicos (material do conveniado e bens adquiridos, respectivamente). Logo, a forma como estes irão chegar é um ponto relevante, que deve ser levado em conta, ao longo do processo de inovação, fazendo com que as empresas desenvolvam soluções próprias para garantir o bom funcionamento desse quesito.

Para o caso da Policlínica Jaguaribe, a entrega do serviço só pode acontecer na própria clínica onde a mesma funciona, devido à natureza do serviço prestado. Entretanto, sua localização foi algo determinante para alcançar o público almejado, havendo assim a presença da dimensão do sistema de entrega.

A última dimensão do *framework* consiste nas opções tecnológicas, ponto este observado nas três empresas analisadas. Evidenciou-se que, onde elas estão inseridas, os recursos tecnológicos encontram-se disponíveis e dão suporte ao funcionamento da empresa, não sendo necessária a aquisição, em mercados externos, de soluções de suporte ao seu funcionamento. Assim, esse ponto do modelo também se encontra atendido na presente pesquisa, tonando-se válido para o modelo proposto.

Em relação às conexões existentes entre as dimensões, não foram identificadas as capacidades dos clientes no estudo de caso da Pró-vida e a capacidade de distribuição na Policlínica Jaguaribe. Entretanto, as demais são percebidas em todas elas.

A disponibilidade de recursos, capacidade e características do mercado são conexões que estão relacionadas com a dimensão interface do mercado, que, como citado anteriormente, é comum a todas as empresas estudadas. Assim como as questões mercadológicas, tais fatores são essenciais para o funcionamento das empresas, em especial para aquelas que possuem foco voltado ao público da BP, tendo em vista que menores custos normalmente possibilitam a prática de menores preços.

As empresas encontram-se em funcionamento e obtendo lucros por unidade reduzidos. Como apontado por Christensen (2001), apresenta uma alta capacidade de absorção do mercado aos serviços disponibilizados, considerando que a BP representa uma

margem de mais de 80% da população nacional. Focar nesse público significa atender a uma fatia que compõe uma quantidade muito superior às classes médias e altas.

Ademais, os recursos necessários, segundo constatado nas empresas, estão disponíveis no mercado, o que possibilita um maior acesso a insumos sem que envolva necessariamente maiores investimentos. Assim, é possível praticar preços que se adequem às características do mercado e do seu público alvo.

Em relação à capacidade do cliente, esse ponto não foi observado na Pró-vida, corroborando a ausência da dimensão interface do cliente, como anteriormente citado. No estudo de caso dessa empresa, foi observado que o cliente não exerce influência sobre os processos de inovação tampouco são reaproveitadas suas capacidades, sendo seu público consumidor um elemento passivo.

Para a Policlínica Jaguaribe e Empresa 3, embora seja pouco focada a capacidade do cliente, essa conexão é observada, de forma que o cliente se torna um elemento ativo no processo de prestação serviço, sendo utilizadas determinadas habilidades no manuseio de alguns recursos tecnológicos como site ou utilização do *QR Code*.

Alguns serviços como o atendimento clínico e exames laboratoriais prestados pela Policlínica Jaguaribe não podem ser realizados fora de determinado ambiente, pois os profissionais necessitam de estrutura e materiais que dão suportes físicos e tecnológicos, como, por exemplo: equipamentos para realização de exames para realização de atendimento hospitalar e clínico.

Apesar da capacidade de distribuição não se encontrar presente para a Policlínica Jaguaribe, tal fato deve-se à natureza do serviço envolver a locomoção do cliente até a clínica, e não o contrário. Assim, tal conexão foi adaptada para capacidade de acessibilidade, tornando-se mais específico para o estudo de caso dessa empresa.

Acredita-se, desta forma, que serviços os quais estão agregados a recursos tecnológicos que não permitem sua distribuição fazem com que tal conexão modifique-se para capacidade de acessibilidade, tornando-se mais coerente com o tipo de serviço. Considerando tal alteração, fica perceptível que existe uma relação entre as dimensões três e quatro, todavia adaptando-se ao caso a ser estudado.

Para os elementos da infraestrutura do mercado, exceto moldar aspirações, que não foi identificado no caso da Pró-vida, todos os demais foram percebidos nas empresas estudadas, significando o alinhamento do *framework* ao que é posto por Prahalad e Hart (2002).

Assim como os demais aspectos relacionais ao cliente para o caso da Pró-vida, a

inexistência de esforços para moldar aspirações corrobora o que já havia sido anteriormente discutido, pois parece existir uma oportunidade de melhoria no que se refere às relações entre a empresa prestadora de serviço e o seu público consumidor.

Os demais aspectos observados no *framework* em relação à infraestrutura do mercado foram percebidos nos casos estudados, visualizando assim uma convergência de forma quase que completa ao que é proposto como *framework*. Alguns aspectos que não foram contemplados podem representar uma falha da empresa ou uma característica do seu segmento. Entretanto, por se tratar de um elemento tão importante no contexto competitivo, a comunicação com o cliente e o reaproveitamento das suas capacidades é algo que pode representar um ponto positivo para qualquer empresa.

Uma vez analisadas as empresas individualmente e de forma cruzada, cabe ainda algumas reflexões gerais em relação a determinados aspectos que unem todos os tópicos abordados. Considerações a este respeito estão dispostas no capítulo conclusivo.

5 CONCLUSÕES

As evidências permitiram constatar que os tipos de inovação de mercado e processo sobressaíram-se frente aos demais. Estas inovações se tornaram relevantes por caracterizarem uma mudança no contexto das empresas. É por meio da inovação de processo que são investidos recursos e capital que têm possibilitado a disponibilização de serviços diferenciados dos demais, alcançando práticas de trabalhos que permitem não apenas manter a qualidade e preço baixo, mas também um fluxo contínuo dos clientes, possibilitando o atendimento a um imenso número de pessoas, as quais contratam os serviços ou utilizam-se diariamente dos mesmos.

Por meio do Mapa de Transiliência foi possível perceber que dois dos três casos estudados, Pró-vida e Empresa 3, desenvolveram novas competências para que pudessem atender à base da pirâmide, o que não ocorreu com a Policlínica Jaguaribe, uma vez que já existiam serviços idênticos no mercado. A ferramenta desenvolvida por Albernath e Clark (1985) não só contribuiu para a compreensão da temática, mas também possibilitou o entendimento de quais aspectos estão envolvidos no processo de inovação direcionado a tal mercado, tendo em vista que nas inovações do tipo arquitetural são exigidos novos formatos para atender a tal público.

O resultado da pesquisa conduz à reflexão de que é possível que exista um alinhamento entre o mapa de transiliência e os conceitos de inovação de ruptura, considerando que as inovações do tipo arquitetural ocorrem por meio da criação de um novo mercado e novas competências (alinhando-se às inovações de mercado e processos devido à proximidade de suas características), elementos necessários para que haja uma disrupção, considerando que tais tipos envolvem novos conceitos e direcionados a mercado de baixa renda.

De fato, por meio dos dados coletados, convergindo ao que foi apontado na literatura, constatou-se que as empresas têm se empenhado em desenvolver inovações do tipo disruptiva, sejam elas de novo ou baixo mercado, para atender ao público da BP. Ademais, também foram observadas inovações radicais em serviços, por meio da completa mudança das competências e características técnicas e finais dos serviços prestados.

A classificação dos tipos de inovações que puderam ser identificadas, ao longo das entrevistas realizadas, possibilitou constatar que a inovação de melhoria estava presente em todas as empresas pesquisadas, seguida pela incremental e formalizadora.

A inovação de melhoria destaca-se das demais talvez devido à simplicidade envolvida em sua classificação, considerando que qualquer modificação realizada objetivando

a adição ou modificação de características que torne a qualidade do serviço melhor pode caracterizar-se como este tipo. Assim, considerando que não existem empresas de bens ou serviços que não sofram alterações com o tempo, é possível identificar este tipo na busca pelo aperfeiçoamento ou correção de possíveis falhas encontradas pelas empresas, ou nas constantes mudanças para prestar melhores serviços ao público.

A inovação por melhoria ocorre de forma contínua nos serviços prestados, possibilita não apenas a aceitação da empresa, mas também do que está sendo ofertado. Considerando que a lucratividade em mercados da BP é alcançada quando se possui um atendimento massivo, o investimento em melhoria, muitas vezes, tem por objetivo ampliar a qualidade fazendo com que esta seja valorizada pelos clientes.

Outro tipo de inovação que pôde ser identificado foi a incremental, que se torna relevante por considerar uma mudança que muitas vezes leva ao surgimento de um novo serviço a partir daqueles que já existiam, tornando-se um processo, de certa maneira, estratégico, pois a reutilização das competências internas das empresas tem permitido o desenvolvimento de novos serviços que complementam aquele já realizado, não havendo a necessidade de um desembolso de capital e investimento. Isto conduz benefícios não apenas para o prestador dos serviços, mas também para o cliente, que pode contar com diversos serviços em um único local, evitando custos desnecessários com locomoção e pesquisa.

A terceira inovação, a formalizadora, está intimamente relacionada a aspectos internos à organização. Assim, o processo de melhoria e modificação contínua das empresas, na maioria das vezes, envolve diversos âmbitos que vão desde estrutura física, pessoas e processo. As duas empresas, Pró-vida e Empresa 3, as quais apresentaram este último tipo, possuem mais tempo de atuação no mercado, sendo esta característica possivelmente uma sinalizadora para a realização deste tipo, considerando que se trata de um processo de modificação que, por vezes, é demandado devido ao tempo de existência e a necessidade de processos mais claros e organizados.

Inovação do tipo formalizadora auxilia nos processos internos, facilitando o trabalho para os funcionários e clientes. Este tipo de inovação permitiu às empresas estudadas, ter um melhor controle de informações e processos, o que, possivelmente, facilitou o realização de outros tipos de inovações com as de melhoria ou incrementais.

Além disso, também foi possível compreender até que ponto o ambiente externo influencia o cotidiano da empresa, e como os diversos aspectos contemplados nos modelos podem proporcionar ou restringir a inovação da empresa. Questões como capacidade de mercado, tecnologias disponíveis e as características dos clientes são aspectos que

diretamente impactam no cotidiano das mesmas. Chama atenção o caso da Policlínica Jaguaribe, onde o cliente exerce forte influência nos seus processos. Já nas demais, o próprio serviço se torna responsável pelo processo de inovação.

Nas três empresas pesquisadas foi possível observar a aderência parcial ou total ao *framework* proposto, havendo, em alguns casos, a necessidade de modificações que estão relacionadas ao tipo de serviço prestado. Na Empresa 3, cuja atividade está voltada ao varejo de bens de consumo, o *framework* construído apresenta um alinhamento completo. Todavia, quando utilizadas em outro setor, a exemplo de saúde, algumas dimensões, elementos da infraestrutura e/ou conexões, encontravam-se ausentes ou necessitavam de revisões para melhor refletir a prática empresarial.

A estrutura do *framework* sugerido, no caso da Pró-vida, sofreu alterações devido a uma deficiência encontrada no que tange à comunicação entre a empresa e seus clientes, fato este já mencionado na literatura por vários autores como Arnold e Quelch (1998), Prahalad e Hart (2002) e Chikweche e Fletcher (2012), em que é descrito como uma característica peculiar ao mercado da BP. Possivelmente as demais empresas pesquisadas não apresentaram tamanha dificuldade, pois seu público consumidor se desloca até a clínica ou loja para que possa realizar ou contratar o serviço, facilitando, desta maneira, o contato.

Entretanto, foi possível observar que nem todas as dimensões do *framework* proposto estavam presentes no cotidiano das empresas, existindo fatores, como observados ao longo do trabalho, que não são explorados, como, por exemplo, o cliente e capacidade de distribuição. Algumas modificações fizeram-se necessárias para os casos em estudo, buscando um melhor alinhamento à realidade observada.

O cliente, como apresentado na literatura, representa um agente fundamental na prestação de serviços, entretanto, como foi possível observar no caso da Pró-vida, tal afirmativa não pode ser considerada uma verdade absoluta, tendo em vista que existem casos que a empresa, ao longo dos seus processos de inovação, não representa parte ativa, havendo, desta maneira, uma contradição ao que é posto por diversos estudos. Logo, apesar de os clientes estarem envolvidos no processo de prestação de serviços, no que se refere à inovação, foi possível observar que nem sempre eles representam fator decisivo para empresa, tornando-se uma dimensão que não se encontra completamente presente no *framework* sugerido.

Acredita-se que o *framework* descreve de forma coerente os aspectos relacionados à inovação em serviços para a BP, podendo representar uma importante ferramenta para aprofundamento teórico da temática, pois é possível, a partir do mesmo, ter uma base dos principais fatores envolvidos na forma como se dá a inovação para as empresas.

A partir do momento em que a literatura é posta em teste, por meio da pesquisa empírica, é possível aprofundar o conhecimento em relação às temáticas abordadas. Logo, os achados permitiram concluir que o setor de serviços, como apontado por autores como Gallouj e Weinstein (1997), possui uma dinâmica de inovação que, por diversas vezes, contraria o que foi posto por Barras (1986), não sendo a tecnologia o maior propulsor para a inovação. Todavia, nas empresas, esse elemento se torna um suporte que permite a melhoria constante do serviço prestado.

As contribuições práticas desta pesquisa concentram-se na identificação de fatores mercadológicos que influenciam no cotidiano inovador das empresas, considerando que os gestores precisam observar não apenas o mercado e seus clientes, mas também aspectos tecnológicos envolvidos, as capacidades relacionadas a determinados fatores e as características que são peculiares ao mercado da BP. O esclarecimento e a identificação das inovações que sobressaíram nos casos estudados podem apontar para um caminho a ser traçado por empresas que buscam atender a tal público, logo, esta pesquisa serve como uma base para tal propósito.

Academicamente, a presente pesquisa buscou contribuir com os estudos voltados à inovação em serviços, em especial aqueles voltados a BP, sendo possível aprofundar o conhecimento em relação a como as empresas que tem trabalhado para atendê-los. Foi possível perceber a existência de uma relação entre as classificações adotadas na literatura, o Mapa de Transiliência e o conceito de inovação de ruptura, os quais convergiram em resultados que apontam para alguns dos tipos mais adotados por empresas que atuam neste tipo de mercado.

Uma vez discutidos a dinâmica da inovação, dimensões, conexões e elementos, os resultados da pesquisa tiveram a pretensão de contribuir para esclarecer pontos obscuros a respeito da prática da inovação para a BP, de modo que, a partir dos achados descritos, os gestores possam melhor compreendê-la e estarem constantemente avaliando seus principais aspectos, de forma a proporcionar uma melhoria contínua que beneficiará não apenas a empresa, mas o cliente também.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A partir do momento em que todo o processo de pesquisa é composto por pessoas, surgem as limitações, as quais impedem uma maior evolução de conteúdo. O pesquisador, mesmo buscando o aprofundamento contínuo na literatura, por vezes está suscetível a

interpretações errôneas que podem comprometer a análise dos dados, havendo assim a necessidade de tempo e maturidade para que sejam mais bem analisadas as informações.

Devido ao tempo de pesquisa disponível, o qual foi muito curto, e restrições de acessibilidade às empresas, a pesquisa foi realizada em território paraibano, utilizando-se uma amostra que se concentra em apenas um Estado, e que pouco retrata a realidade nacional, considerando nossa amplitude territorial e as diferenças culturais.

A utilização de uma pesquisa qualitativa, por vezes, pode comprometer a fidelidade das informações relacionadas à realidade pesquisada, considerando que o pesquisador, muitas vezes, pode ser influenciado por suas próprias percepções, as quais acabam por interferir nos resultados alcançados.

A pesquisa depende da participação das pessoas para que possam ser coletados os dados. Assim, a disponibilidade das mesmas torna-se fundamental para que se tenha maior profundidade dos resultados. Desta forma, devido às restrições de tempo e acessibilidade aos sujeitos da pesquisa, esta se limitou a uma quantidade reduzida de profissionais, não sendo pesquisados fornecedores ou clientes.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O estudo realizado, como informado, deu-se em território paraibano, o qual retrata apenas uma fatia limitada do setor empresarial brasileiro, havendo, portanto, a necessidade de novos estudos que utilizem outros estados, sendo possível, a partir de então, comparar com os achados da presente pesquisa, ou quem sabe realizar novas descobertas que venham a contribuir de forma proveitosa na teoria e prática em relação à inovação em serviços para a BP e até mesmo ao modelo.

Sugere-se também a realização de pesquisas que poderiam identificar até que ponto os fornecedores são responsáveis pela inovação em suas empresas clientes, tendo em vista que tal perspectiva não foi contemplada nesta pesquisa. Outros setores da economia poderiam também ser pesquisados, com o intuito de ampliar o campo pesquisado, vez que esta apenas contemplou os setores de saúde e comercial.

É possível que existam outros tipos de inovações em outros setores e outros mercados, possivelmente novas pesquisas poderiam identificá-las e contribuir ainda mais para o aprofundamento da temática.

O *framework* apresentado foi construído com base na literatura voltada aos estudos de inovação em serviços, adicionando-se a teoria proposta por Prahalad e Hart (2002)

para infraestrutura de mercado para a BP. Assim, o *framework* está proposto. Todavia, o mesmo precisa ser amplamente testado, validado e confirmado. Sugere-se, pois, pesquisas quantitativas para esses fins.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p. 3-22, 1985.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation at the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.
- ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-73, 1986.
- 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.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CHAPMAN, R. L.; SOOSAY, C.; KANDAMPULLY, J. Innovation in logistic services and the new business model; A conceptual framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 7, p. 630-650, 2003.
- CHESBROUGH, H. W. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Ed.). **Open innovation: researching a new paradigm**. New York: Oxford University Press, p.1-27, 2006.
- CHESBROUGH, H.W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.
- 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.
- CHIARONI, D.; CHIESA, V.; FRATINI, F. Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. **R&D Management**, v.40, n. 3, p. 222-245, 2010.
- CHIKWECHE, T.; FLETCHER, R. Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): From theoretical considerations to practical realities. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 7, p. 507-520, 2012.
- 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.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: how to

identify and build disruptive new businesses. **MIT Sloan Management Review**, v.43, n.3, p. 21-31, 2002.

CHRISTENSEN, C.; CRAIG, T.; HART, S. The Great Disruption. **Foreign Affairs**, v. 80, n.2, p. 80-95, 2001.

CNS. **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS**. Pesquisa mensal de empregos em serviços Mar. 2014. Disponível em: <http://www.cnsvicos.org.br/documentos/economia/001/Atividades_Marco_2014.pdf>. Acesso em: 30 de mai. 2014.

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

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies**, 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. **Res. Policy**, v. 35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.

DEN HERTOOG, P.; VAN DER AA, W.; DE JONG, M. W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **J. Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010.

DIEESE. **Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda 2010/2011**: mercado de trabalho. 3.ed. São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A333FE61F013341780DBB382F/mercado.pdf>>. Acesso em 29 mai. 2014.

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

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

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, n. 3, p. 551-562, 2004.

FARIAS, J. S. VARGAS, E. R. de. A sociotechnical perspective on innovation in services: uma perspectiva socio-técnica sobre inovação em serviços. **FACES**, v. 12 n. 4 p. 84-99, 2013.

FIRST break all the rules. **The Economist**, London, apr. 15th 2010. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15879359>>. Acesso em 02 jan. 2015.

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.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European**

Journal of Innovation Management, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.

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

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556, 1997

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, n. 19, p. 110 - 132, 2002.

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

GIOVINAZZO, R. A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 11, p. 95-116, 1994.

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.

HELFAT, C; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D; WINTER, S. **Dynamic Capabilities - Understanding Strategic Change in Organizations**. 1a Ed. Blackwell Publishing, Estados Unidos, 2007.

HERTOG, P. D. Knowledge- intensive business services as co- producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 04, n. 04, p. 491-528, 2000.

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

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 mai. 2014.

IBGE. **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 mai. 2014.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços**, Março 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201403caderno.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Em 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões. 2014. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/2A14H>>. Acesso em: 9 de abril de 2014.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

KENNEDY, R. NOVOGRATZ, J. Innovation for the BoP: The Patient Capital Approach. In: LONDON, T. HART, S. **Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid**. New Jersey: Pearson Education, p. 45 – 76, 2011.

KINOSHITA, K. F. CIRANI, C. B. S. SILVA, W. N. **A inovação em serviços no Brasil: uma comparação internacional**. In: XVI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2013.

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

LEAL, Ana Luiza. **A favela quer comprar produtos de alto padrão**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1040/noticias/a-favela-quer-comprar?page=2>>. Acesso em: 14 de mar. de 2014.

LENHARI, L. C. CARVALHO, R. de Q. Inovação em serviços e sua gestão: um balanço das teorias internacionais contemporâneas. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 2, p. 75-101, 2013.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business. Research**, v. 63, n. 6, p. 582-594, 2010.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, Sep 2004.

LOTURCO, Roseli. **O crédito vai à baixa renda**. 2009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0956a/noticias/credito-vai-baixa-renda-511588>>. Acesso em: 14 de mar. de 2014.

LYNN, S. G.; AKGUN, A. E. Innovation strategies under uncertainty: A contingency approach for new product development. **Engineering Management Journal**, v. 10, n. 3, pg. 11 - 17, sep., 1998

MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**.

São Paulo: Atlas, 1993.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo:** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3 ed., 2005.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3 ed. Londo: SAGE Publications, 2002.

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. 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. The Innovation Sandbox. **Strategic Business**, n. 44, p. 1-10, 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, p.4-11, sep. 2002

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002.

PUFFAL, D.P. Mais com Menos pra Muitos: uma discussão sobre novos paradigmas e formas de inovação. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 28., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RADJOU, N.; PRABHU, J.; AHUJA, S. **Jugaad innovation:** think frugal, be flexible, generate breakthrough growth. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2012.

ROWLEY, J. Using case studies in research. **Management Research News**, v. 25, n. 1, p. 16. 2002.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSMN**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

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.

SHOSTACK, G. How to design a service. **European Journal of Marketing**, v. 16, p. 49-63, 1982.

SPERS, R. G. **Mapeamento das características do consumo da população da Base da Pirâmide no Brasil**. In: XVI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 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.

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

THAKUR, R.; HALE, D. Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1108-1123, 2013.

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

TOMHAVE, Benjamin L. **Alphabet soup: Making sense of models, frameworks, and methodologies**. Estados Unidos: George Washington University, 2005

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F. A Pesquisa Sobre Inovação em Serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p.3-21, 2013.

VARGO, S.; LUSCH, R. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n.4, p. 324-335, May 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, 49 (Spring), p. 33-46, 1985.

ZILBER, Silvia Novaes; SILVA, Francisco Lourenço da. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 283-296, 2013.

APÊNDICE A – Carta aos pesquisadores

Caro Pesquisador,

Atualmente sou aluno do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, especificamente com ênfase em Estratégia e Inovação, e estou na etapa de formulação do meu Projeto de Dissertação, o qual aborda o tema: Inovação em Serviços na Base da Pirâmide.

Considerando sua experiência em pesquisas voltadas ao mercado da base da pirâmide, solicito a gentileza de sugerir possíveis empresas as quais eu devo contatar para coletar dados que possibilitem dar encaminhamento ao meu trabalho.

Certo de sua contribuição, agradeço antecipadamente vossa atenção.

Atenciosamente,

Gibson Meira Oliveira

APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa

Prezado,

Como previamente apresentado por telefone, atualmente sou aluno do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, especificamente na ênfase Estratégia e Inovação, sob orientação do Prof. Dr. André Machado e estou na etapa de formulação da minha Dissertação, a qual aborda o tema: Inovação em Serviços na Base da Pirâmide.

O trabalho objetiva realizar um aprofundamento no que se refere ao conhecimento da Inovação, especificamente em serviços, voltadas a população de baixa renda, localizados na estratificação social da Base da Pirâmide. Compreendemos que uma empresa com tamanha representatividade como a vossa, busca constantemente disponibilizar ao seus clientes serviços adequados a suas necessidades e realidade financeira, caracterizando-se como uma excelente oportunidade para aprofundar o conhecimento acadêmico no que tange a tal temática.

Compreender a Inovação voltada para este público, seria de fundamental importância não apenas para a academia, mas também para vossa empresa, na medida em que os resultados da pesquisa possam apresentar perspectivas que permitam melhorias ainda não identificadas nos processos empresariais.

A participação desta empresa nesta pesquisa dar-se-á por meio da concessão de entrevistas com profissionais que possam esclarecer as inovações empreendidas para a oferta de serviços para o público de baixa renda. A realização das entrevistas está prevista para o segundo semestre do corrente ano, em dias e horários que sejam os mais convenientes para os entrevistados, considerando as limitações de tempo e recursos do pesquisador.

Tal pesquisa possui fins exclusivamente científicos, seguindo normas éticas de comportamento, bem como a preservação do nome da empresa e seus entrevistados, preservando-se em sigilo, caso solicitado.

Certos de sua contribuição, agradeço antecipadamente vossa atenção e coloco-me a inteira disposição para sanar eventuais dúvidas e outras questões que estejam relacionadas à pesquisa em desenvolvimento.

Cordialmente,

Gibson Meira Oliveira

APÊNDICE C – Roteiro de Observação

- **ASPECTOS FÍSICOS**

- Aspectos do ambiente físico;
- Objetos, recursos e tecnologias visíveis;
- Disponibilização de atendimento ao público;
- Existência de informativos a respeito do serviço prestado.

- **ASPECTOS RELACIONADOS AOS CLIENTE**

- Quantidade de cliente em espera e atendimento;
- Ambiente de prestação do serviço;

- **ACESSO AO PÚBLICO**

- Está localizada em regiões propícias ao atendimento do público de baixa renda;
- Disponibilidade de horários de atendimento ao público;
- Existência de um ou mais serviços correlacionados próximos;
- Existem aspectos facilitadores para o acesso do cliente.

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Entrevista n.º _____

Data: ____/____/____

Hora: ____:____

Nome:		
Contato	Email:	Tel:
Empresa em que trabalha:		
Cargo que ocupa:		
Quanto tempo ocupa o cargo?		
Autoriza a divulgação do nome da empresa: () SIM () NÃO		Deseja receber os resultados da pesquisa? () SIM () NÃO

Esta pesquisa possui como objetivo geral: Analisar como empresas estão lidando com as inovações em serviços para atender aos consumidores de baixa renda. No entanto, para consecução deste, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 4) Identificar as inovações empreendidas pelas empresas selecionadas.
- 5) Classificar os tipos de inovação.
- 6) Propor um modelo teórico que melhor explique as inovações executadas.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo específico 1: Identificar as inovações empreendidas pela empresa selecionada.

Nesta seção espera-se identificar as inovações empreendidas pelas empresas, bem como as dimensões onde são aplicadas as inovações, sendo elas no produto, processo, mercado ou competências.

1. Como surgiu a empresa?
2. De onde veio a ideia do direcionamento ao público de baixa renda?
3. Quais os principais serviços realizados pela empresa? São considerados inovadores para a própria empresa e para o mercado? Explique, por favor.
4. Como ocorre o processo de inovação dentro da empresa?
5. Quando a empresa passa por um processo de modificação e inovação, quais os fatores são considerados mais relevantes? (KNIGHT, 1967)

6. Existe um processo de melhoria nos serviços realizados pela empresa? Como ocorrem? (ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010))
7. Novos serviços são ofertados aos seus clientes? Quais fatores são considerados? Como ocorre o processo de desenvolvimento de novos serviços? (ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010))
8. Como são realizadas as modificações em relação aos processos internos da empresa? Quais as principais mudanças envolvidas? (ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010))
9. Ao ofertar um novo serviço, como a empresa lida com o mercado e seus clientes? (ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010))
10. A empresa oferta algum serviços diferenciado e único no mercado, por exemplo, algo que as demais não possam disponibilizar? Como isto é gerenciado internamente? (ALBERNATHY; CLARK (1985); DOSI (1988); GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR (1994); OCDE (2005); TIDD; BRESSANT; PAVITT (2008); CROSSAN; APAYDIN (2010))
11. Como são administradas as capacidades dos seus funcionários, a tecnologia internamente disponível no mercado e as conexões com o cliente? (ALBERNATHY; CLARK, 1985)
12. Quais os principais envolvidos no processo de inovação (cargos/funções)? Como eles interagem?

Objetivo específico 2: Classificar os tipos de inovação

Uma vez identificadas e apontadas as inovações empreendidas pelas empresa, nesta seção, buscar-se-á classificar os tipos de inovação baseando-se na teoria aplicadas para serviços.

13. Como se dá o processo de desenvolvimento de novos serviços?
14. A empresa busca sempre aplicar novas tecnologias? Quando utilizadas, percebe-se uma melhoria na qualidade. Explique por favor.(GALLOUJ; WEINSTEIN (1997); HERTOOG (2000); DE VRIES (2006); GALLOUJ; SAVONA (2009))
15. Algumas vezes os serviços precisam passar por melhorias ou reestruturação, tal processo já foi adotado pela empresa? São formalizados? Como? Ao assumir outros formatos, eles ficam mais claros pro cliente? Explique. (GALLOUJ; WEINSTEIN (1997); DE VRIES (2006); GALLOUJ; SAVONA (2009))
16. Ao prestar um serviço, muitas vezes abrem-se possibilidades de utilização da experiência dos profissionais em outras funções, permitindo ofertar um outro serviço, através da recombinação de características finais e técnicas. Algum outro serviço foi fruto da exploração de tal possibilidade? Por favor explique. (GALLOUJ E WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ E SAVONA, 2009)

17. O cliente exerce alguma influência no processo de inovação, seja através das suas necessidades, anseios e desejos? Como a empresa trabalha tais aspectos? Explique por favor.

Objetivo específico 3: Propor um modelo teórico que melhor explique as inovações executadas.

Nesta seção, pesquisar-se-á pontos relevantes no processo de inovação em serviços voltados ao público da Base da Pirâmide, de forma que possa estar verificando o alinhamento do modelo proposto ao que de fato ocorre dentro da empresa.

18. De que maneira as tecnologias presentes no mercado influenciam nos processos de inovação da empresa? (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007)
19. O cliente exerce alguma influência que seja relevante para o processo de inovação da empresa? (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007)
20. Os recursos são essenciais para empresa e muitas vezes os mesmos encontram-se, ou não, disponíveis no mercado. Como a empresa trabalha questões relacionadas aos recursos disponíveis? (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
21. O mercado é limitado em diversos aspectos no que está relacionado às capacidades: do cliente, de distribuição e até mesmo do próprio mercado. Como a empresa administra estas capacidades? (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
22. As competências dos clientes são utilizadas? Caso positivo, como se dá o aproveitamento das competências dos mesmos? (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007)
23. Como a empresa conseguiu chegar ao cliente? Qual a amplitude da clientela da empresa? Como atende aos clientes que habitam em áreas mais afastadas? (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
24. Como ocorre a divulgação do serviço? Existe um canal que permita o cliente informar-se melhor a respeito do mesmo? Como são desenvolvidas as aspirações dos clientes? (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
25. Como é o procedimento de prestação do serviço ao cliente? A empresa precisou investir ou desenvolver algum sistema diferenciado? Caso positivo, por favor explique. (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
26. As opções tecnológicas disponíveis suprem a necessidade da empresa ou é preciso investimento em processos de desenvolvimentos próprios? São desenvolvidas soluções locais? Por favor, forneça maiores detalhes. (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; DE VRIES, 2006; KLEMENT, 2007)
27. Há programas ou políticas da empresa que visem o investimento em pessoas da comunidade de baixa renda para aumentar a empregabilidade ou para que estas venham a ser empregadas ou prestar serviços para a empresa? Explique, por favor. (HERTOOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)

28. A empresa contribui de alguma outra forma para geração de renda nas localidades onde está instalada? (HERTOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)
29. Um forma de permitir ao cliente de baixa renda o acesso ao que está sendo ofertado, dar-se por meio da flexibilidade na forma de pagamento. Isto envolve, em alguns casos, a disponibilização de crédito, por exemplo, através do parcelamento, utilizando o crediário ou boleto. São adotadas tais práticas, ou similares, por parte da empresa? Explique, por favor. (HERTOG, 2000; PRAHALAD; HART, 2002)