

Inovações no modelo de negócios, processos e produtos para atuação em mercados de baixa renda

Eduardo de Senzi Zancul (EESC / USP – bolsista do CNPq) ezancul@yahoo.com

Resumo

Diversas empresas estão desenvolvendo e lançando produtos populares a fim de capturar uma parcela do enorme potencial de consumo agregado da população de menor renda. Para essas empresas, o maior desafio é oferecer produtos e serviços de baixo preço e que sejam economicamente viáveis. A superação desse desafio exige inovações no modelo de negócios, em processos e nos próprios produtos. Nesse sentido as empresas que atuam em mercados populares têm inovado em uma série de dimensões do seu negócio, mas os resultados obtidos ainda são limitados, pois as iniciativas são realizadas isoladamente empresa a empresa. A partir da constatação de que várias experiências isoladas podem ser generalizadas e aplicadas em outros contextos, o objetivo deste trabalho é levantar uma lista ampla de iniciativas realizadas empiricamente por empresas que atuam em mercados de baixa renda e estruturar um conjunto genérico e coerente de inovações visando a atuação nesse segmento. O principal resultado do trabalho é a sistematização de um amplo conjunto de inovações características da atuação em mercados populares em um quadro de referência que pode ser empregado como base para a atuação de empresas no segmento de baixa renda.

Palavras-chave: Produto popular, Desenvolvimento de produtos; Mercados emergentes

1. A necessidade de inovação para atuação no mercado de baixa renda

A atuação em mercados populares, com a oferta de produtos e serviços mais baratos, acessíveis às pessoas de menor renda, constitui uma significativa oportunidade e ao mesmo tempo um grande desafio para as empresas.

Os produtos populares têm alto potencial de mercado, em função da enorme quantidade de pessoas vivendo nas classes menos favorecidas da população. Mais de dois terços da população mundial, ou seja mais de 4 bilhões de pessoas, têm menos do que US\$ 1.500 de renda *per capita* anual (PRAHALAD & HART, 2002). No Brasil, a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) de 2003 indica que 68,2% dos domicílios têm renda familiar mensal inferior a 5 salários mínimos (IBGE, 2005).

A limitação de renda impede que grande parte das famílias de menor poder aquisitivo tenha acesso a inúmeros bens de consumo. De acordo com dados da PNAD, apenas 34% dos domicílios brasileiros possuem máquina de lavar roupas e somente 15% das residências no Brasil têm um micro-computador (IBGE, 2005).

Para capturar parte desse alto potencial agregado de consumo da população de menor renda empresas multinacionais estão desenvolvendo produtos voltados para países emergentes. É o caso da lavadora Consul Ideale, da Whirlpool Multibrás (MARGOLIS, 2004; BLECHER & TEIXEIRA, 2003) e do Fiat Palio (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998), projetados para atender as necessidades de consumidores do Brasil, China e Índia a um preço mais acessível.

Ao mesmo tempo, as empresas locais com foco em produtos mais baratos estão conquistando uma expressiva participação de mercado. No Brasil, a participação de mercado dos refrigerantes populares, conhecidos como tubainas, passou de 13% para 31% entre 1993 e 2000 (GARCEZ et al., 2004). Na China, o grupo Galanz produz desde 1992 fornos

microondas mais adequados aos requisitos locais. Com isso, o *market share* da Galanz cresceu de 2% em 1993 para 76% em 2000 (HART & CHRISTENSEN, 2002).

O principal desafio da atuação no mercado popular é oferecer produtos e serviços de baixo preço e que sejam economicamente viáveis. Segundo Prahalad & Hart (2002), superar esse desafio só é possível com inovações radicais, pois atualmente o equilíbrio financeiro das empresas está baseado na atuação em mercados mais lucrativos. Kanitz (1997) afirma que o conceito de produtos populares requer não somente uma redefinição do produto, da qualidade, dos métodos de produção, como da embalagem, da propaganda e dos canais de distribuição.

Na prática as empresas que atuam em mercados populares têm inovado em uma série de dimensões do seu negócio. Pode-se citar, por exemplo, inovações em materiais, na arquitetura de produtos e em processos de vendas, como a substituição do aço inox pelo plástico na lavadora de roupas Consul Ideale (BLECHER & TEIXEIRA, 2003), a utilização do método de lavagem por turbilhamento nas lavadoras de roupas tipo tanquinho (ZANCUL et al., 2004) e o parcelamento de compras em dezoito vezes na Casas Bahia (BLECHER, 2004a).

Essas inovações têm possibilitado a ampliação da base de consumo, mas os seus resultados ainda são limitados, pois as iniciativas são realizadas isoladamente empresa a empresa. Apesar das aplicações específicas, várias inovações podem ser generalizadas e aplicadas em outros contextos, como a substituição de materiais mais caros por materiais mais baratos.

A partir dessa constatação, o objetivo deste trabalho é levantar uma lista ampla de iniciativas realizadas empiricamente e isoladamente por empresas que atuam em mercados de baixa renda e montar um conjunto coerente e genérico de inovações no modelo de negócios, em processos e nos produtos visando a atuação nesse segmento. O resultado do trabalho pode ser empregado como uma referência para empresas que querem atuar no mercado de baixa renda.

Este artigo está estruturado em cinco itens. O item 2 apresenta o estágio atual da pesquisa sobre o desenvolvimento de produtos populares. Em seguida, o item 3 descreve a metodologia de pesquisa. No item 4 é constituído o quadro de referência de inovações para atuação no segmento popular. Por fim, o item 5 apresenta as conclusões do trabalho.

2. Pesquisa sobre a atuação em mercados de baixa renda

A concepção de produtos voltados para as classes de renda mais baixa não é novidade. A Fininvest atua há mais de quatro décadas com serviços de créditos para pessoas de baixa renda (BLECHER & TEIXEIRA, 2003). No entanto, apenas recentemente os mercados populares chamaram a atenção das companhias multinacionais, dos acadêmicos e da imprensa especializada em negócios, resultando em uma série de publicações nos últimos anos.

As primeiras publicações dedicadas ao tema têm enfoque abrangente. Tais trabalhos ressaltam a oportunidade de aumento das vendas e discutem as implicações para a gestão das empresas multinacionais (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998; PRAHALAD & HART, 2002; PRAHALAD & HAMMOND, 2002; HAMMOND & PRAHALAD, 2004).

Prahalad & Lieberthal (1998) afirmam que para competir no segmento popular as multinacionais terão que repensar vários elementos de seus modelos de negócio, concebidos para os países desenvolvidos. Os autores consideram que essas mudanças necessárias para competir nos países emergentes irão transformar a forma de atuação das multinacionais.

As pesquisas realizadas nessa área por Prahalad culminaram com a publicação de um livro mais específico sobre o tema, no qual são apresentadas doze princípios que constituem os elementos de uma filosofia de inovação para mercados emergentes. O autor também apresenta estudos de caso detalhados sobre o tema, como por exemplo a Casas Bahia no Brasil e a cimenteira Mexicana CEMEX (PRAHALAD, 2004).

No Brasil já existe um conjunto expressivo de estudos sobre o desenvolvimento de produtos populares. Nessa área, destaca-se o trabalho de Nascimento & Yu (2003), que discutem as estratégias de inovação para mercados de baixa renda de acordo com uma perspectiva ampla, abrangendo desde o entendimento das necessidades dos consumidores até as soluções de distribuição. Os autores atuam na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e têm incentivado a realização de estudos de caso sobre o tema (ZANCUL et al., 2004; PISNKI et al., 2004; NOGUEIRA et al., 2003; MARSON et al. 2003).

A repercussão no meio acadêmico e nas empresas faz com que o assunto receba grande atenção na imprensa de negócios. Blecher e Teicheira (2003), na revista Exame, apresentam exemplos de produtos desenvolvidos especificamente para esse segmento. Barcelos (2004), no jornal Valor Econômico, destaca o aumento de vendas de até 110% nas linhas de produtos superpopulares nos supermercados. Komatsu (2004), no jornal O Estado de São Paulo, discute a expansão do conceito dos carros populares para outros bens de consumo.

Grande parte dos trabalhos existentes cita exemplos reais de produtos direcionados para a população de baixa renda, de forma que pode-se constatar que já existe hoje uma significativa base de conhecimentos sobre o tema que entretanto ainda não está sistematizada.

3. Metodologia de pesquisa

Considerando-se o atual estágio de pesquisa na área, baseado na descrição de experiências isoladas, o objetivo deste trabalho é sistematizar um conjunto coerente e genérico de inovações que sirva de referência para a atuação de empresas em mercados de baixa renda.

Para atingir tal objetivo, o trabalho é organizado em quatro etapas: (1) levantamento, em fontes secundárias, das características específicas da atuação de empresas em mercados de baixa renda; (2) coleta de dados em estudo de caso na Latina Eletrodomésticos; (3) agrupamento das características específicas da atuação em mercados de baixa renda em categorias; (4) agrupamento das características em sub-categorias. Trata-se portanto de um estudo empírico, baseado na coleta de dados em fontes secundárias e em um estudo de caso.

A primeira etapa da abordagem consistiu no levantamento de informações sobre o desenvolvimento de produtos populares em cinco estudos de caso secundários realizados nas empresas: Refrigerantes Convenção (GARCEZ et al., 2004); Scala Produtos Alimentícios (MARINO et al., 2003); Sorvetes Alaska (NOGUEIRA et al. 2003); Mastra Escapamentos (MARSON et al. 2003) e L'oréal Garnier (PINSKI et al., 2004). O levantamento de dados foi complementado pela revisão da literatura discutida no item 2 deste texto que cita as empresas: Gol Linhas Aéreas, Casas Bahia, Multibrás Consul, Unilever e Biscoitos Festivo.

Na segunda etapa, novas evidências foram coletadas em um estudo de caso na Latina Eletrodomésticos. A empresa produz eletrodomésticos da linha branca para a população de menor renda. O estudo de caso foi baseado em entrevistas abertas, visita as instalações da empresa e em questionários enviados aos executivos da Latina e respondidos por escrito.

Na terceira etapa, as inovações e características identificadas nas duas etapas anteriores de coleta de dados foram agrupadas por afinidade temática em cinco categorias:

- a) Modelo de negócios: inovações que têm impacto no posicionamento competitivo e no modelo de receitas e de custos.
- b) Processo de desenvolvimento de produtos populares: inovações na gestão e na execução das atividades de engenharia e de lançamento de novos produtos.
- c) Características dos produtos populares: inovações de engenharia nos produtos.
- d) Processo de produção: inovações na fabricação e na gestão da produção.
- e) Processos de vendas, distribuição e pós-venda de produtos populares: inovações nos

canais de distribuição, na logística e nos serviços de pós venda.

Por fim, as características organizadas em cada uma das categorias foram agrupadas em sub-categorias nomeadas de forma a possibilitar uma descrição neutra. Essas sub-categorias constituem o conjunto de referência de inovações para a atuação em mercados de baixa renda.

4. Inovações para atuação em mercados de baixa renda

Neste item são apresentadas as inovações realizadas na prática pelas empresas que atuam no mercado de baixa renda. O item está estruturado em cinco categorias e em sub-categorias. Ao final do item é apresentado uma figura resumo das categorias sistematizadas.

4.1 Modelo de negócios

Modelo de negócios específico para baixa renda versus atuação segmentada – Prahalad & Lieberthal (1998) enfatizam que as empresas devem constituir modelos de negócios distintos para competir em mercados populares. Algumas empresas seguem esse pressuposto. É o caso da Casas Bahia (BLECHER, 2004a). Na prática outras empresas mantêm uma atuação segmentada com sucesso. A Sorvetes Alaska atua em dois segmentos: sobremesas sofisticadas para restaurantes e sorvetes baratos para lojas populares (NOGUEIRA et al. 2003). A L'oréal atua primordialmente em produtos de luxo, mas possui uma divisão de produtos de massa, chamada L'oréal Garnier (PINSKI et al., 2004). A constituição de uma operação independente para mercados populares ou a segmentação são então duas possíveis opções estratégicas.

Foco em ganhos de escala e produção para terceiros – Para garantir maior volume de produção e ganhos de escala algumas empresas fabricam produtos para terceiros. A Massas Scala fabrica macarrão para concorrentes para otimizar a ocupação de seus equipamentos (MARINO et al., 2003). A Latina Eletrodomésticos produz máquinas de lavar com a marca própria de redes varejistas.

Baixo capital investido versus verticalização – Apesar dos autores enfatizarem também a necessidade de baixo capital investido nesse mercado (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998; PRAHALAD & HART, 2002), algumas empresas verticalizaram alguns aspectos de sua operação para reduzir custos ou para viabilizar a estratégia. Para viabilizar a distribuição em pequenas redes de supermercado de bairro a Massas Scala optou por realizar a distribuição com frota própria (MARINO et al., 2003). A Casas Bahia fabrica grande parte dos móveis vendidos em suas lojas, possui frota própria para a distribuição dos produtos e possui uma grande equipe de analistas de crédito com cerca de novecentas pessoas (BLECHER, 2004a). Todas essas atividades são geralmente terceirizadas em outras redes de varejo.

Alta eficiência de capital – A alta eficiência do capital investido também é citada na literatura como um dos fatores que contribui para a redução dos custos unitários (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998). Nesse sentido, a Sorvetes Alaska utiliza equipamentos arrendados de fornecedores de máquinas (NOGUEIRA et al. 2003) e a Gol Linhas Aéreas adota um procedimento diário de manutenção que reduz o tempo total de manutenção e garante maior aproveitamento da utilização das aeronaves (BLECHER, 2004b).

Foco em redução de custo – Todas as empresas analisadas enfatizam a preocupação em redução de custos. Por exemplo, a estrutura organizacional é bastante enxuta na Refrigerantes Convenção (GARCEZ et al., 2004) e na Massas Scala (MARINO et al., 2003). Essa característica também foi observada na Latina Eletrodomésticos.

4.2 Processo de desenvolvimento de produtos populares

Entendimento claro do consumidor de baixa renda – Nessa categoria uma das maiores dificuldades é a “distância” existente entre os funcionários que atuam no desenvolvimento de

produtos nas empresas e o consumidor de baixa renda (BLECHER & TEIXEIRA, 2003). Para superar essa “distância” a Unilever contratou a Fundação Getúlio Vargas para realizar uma pesquisa sobre clientes de baixa renda (FGV, 2003). A Latina mantém uma base de dados de clientes com grande quantidade de registros. A fim de incentivar a participação dos consumidores, a Latina oferece extensão gratuita de garantia para os clientes que se cadastrarem em sua base de dados.

Emprego de tecnologias e de processos comprovados (empresa não faz P&D avançado) – Nenhuma das empresas analisadas realiza pesquisa avançada de novas tecnologias para o desenvolvimento de produtos populares.

Atuação como seguidor rápido (*fast follower*) – A atuação como seguidor rápido possibilita que as empresas invistam em uma inovação quando a probabilidade de sucesso é maior por já ter sido testada em outra empresa. A Refrigerantes Convenção procura seguir rapidamente o posicionamento das empresas líderes na introdução de novos processos de produção e de novas embalagens, como foi o caso da embalagem PET (GARCEZ et al., 2004). A Mastra Escapamentos faz engenharia reversa de produtos já existentes (MARSON et al. 2003).

Utilização intensiva do conceito de plataformas e de produtos derivados – O conceito de plataforma é baseado em alta comunalidade de partes entre produtos de uma família e resulta em ganhos de escala mesmo com a oferta de maior variedade de produtos ao mercado. A Latina desenvolve plataformas de lavadoras de roupa que são então vendida em diversos modelos derivados. Na L’oréal Garnier, o desenvolvimento de novas colorações consiste basicamente na substituição do tonalizante em uma fórmula base (PINSKI et al., 2004).

Testes realizados por funcionários – No Brasil, os funcionários de nível operacional nas empresas são típicos clientes de classe C. Considerando isso, na Sorvetes Alaska os novos sabores de sorvetes são testados pelos próprios funcionários (NOGUEIRA et al. 2003). O procedimento também é realizado para lavadoras de roupa na Latina Eletrodomésticos.

Foco em baixo custo de desenvolvimento – Na Massas Scala, o desenvolvimento de produtos é realizado por uma equipe pequena que não possui dedicação exclusiva ao desenvolvimento (MARINO et al., 2003). A Escapamentos Mastra enfatiza alta produtividade dos engenheiros (em número de projetos) e o reaproveitamento de informações de projetos anteriores para reduzir o tempo de desenvolvimento (MARSON et al. 2003).

4.3 Características dos produtos populares

Produtos novos não adaptados de produtos sofisticados de outros mercados – O desenvolvimento de produtos populares geralmente não funciona na adaptação de produtos mais sofisticados, pois os preços continuam altos (PRAHALAD & HART, 2002). Por isso, algumas empresas estão desenvolvendo produtos específicos para o mercado de baixa renda, como a L’oréal Garnier (PINSKI et al., 2004) e a Multibrás Consul (MARGOLIS, 2004).

Inovações para redução de preços – As principais inovações realizadas para reduzir o preço dos produtos são a redução de atributos e a substituição de materiais caros por mais baratos. Nesse sentido, a Gol Linhas Aéreas eliminou as refeições a bordo de seus aviões (BLECHER, 2004b), as lavadoras de roupa da Latina não possuem a função de centrifugação e Multibrás Consul substituiu o aço inox pelo plástico em lavadoras (BLECHER & TEIXEIRA, 2003).

Produtos com alta qualidade – As empresas analisadas enfatizam que a qualidade dos produtos não pode ser negligenciada apesar do baixo preço de venda.

Produtos robustos para enfrentar condições mais severas – Os produtos populares precisam ser projetados considerando que os clientes de baixa renda muitas vezes submetem os produtos a condições de uso diferenciadas, como uso mais intenso (as famílias são

maiores) e operação adversa (ruas esburacadas, exposição a intempéries, entre outros fatores).

Produtos bonitos e que atribuem status – A Latina Eletrodomésticos considera que os clientes de baixa renda dão grande importância à beleza e ao status atribuído pelos produtos e por isso investe no *design* de produtos semelhantes aos produtos mais caros no mercado.

Produtos fáceis de operar – A facilidade de operação aumenta a satisfação dos usuários e minimiza o potencial de quebras por uso inadequado. Nesse sentido, a nova lavadora popular da Multibrás Consul possui botões mecânicos e instruções de operação mais simples do que as lavadoras mais completas (BLECHER & TEIXEIRA, 2003).

Inovação em embalagens – A inovação em embalagens visa adequar a exposição do produto ao mercado consumidor e reduzir custos. A fim de dar uma imagem mais nobre ao seu produto, a Massas Scala desenvolveu novas embalagens semelhantes às embalagens de produtos importados (MARINO et al., 2003) enquanto que a Refrigerantes Convenção reduziu o peso próprio da embalagem para economizar matéria-prima (GARCEZ et al., 2004).

Inovações para criar condições de compra acessíveis – Para viabilizar a compra de móveis e de eletrodomésticos, a Casas Bahia possibilita que o cliente divida o pagamento de suas compras em até 18 meses (BLECHER, 2004a)

4.4 Processos de produção

Equipamentos modernos e com alta tecnologia – Equipamentos novos proporcionam maior produtividade e menores custos. Por isso, a Refrigerantes Convenção utiliza equipamentos automatizados de última geração, semelhantes aos equipamentos utilizados por empresas líderes como a AmBev (GARCEZ et al., 2004). A Biscoitos Festivo também procura utilizar equipamentos modernos para ganhar eficiência produtiva (NASCIMENTO & YU, 2003).

Redução do número de fornecedores e utilização de matéria-prima nacional – Trata-se de medidas tradicionais utilizadas nas empresas para reduzir o custo de suprimentos. A Biscoitos Festivo procura ter apenas um fornecedor para cada tipo de matéria-prima e utilizar ingredientes nacionais e não importados (NASCIMENTO & YU, 2003).

Inovação em processos com foco em redução de custos – A inovação em processos pode levar a reduções significativas de custo. É o caso de uma empresa chinesa avaliada por (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998) que encontrou uma forma de produzir detergentes com processos que custam um quinto dos processos convencionais.

4.5 Processos de vendas, distribuição e pós-venda de produtos populares

Distribuição em mercados específicos (regiões ou cidades) – Esse fator possibilita melhor adequação do produto e de seu preço às necessidades e ao poder aquisitivo dos consumidores. O sabão em pó Ala, da Unilever, é comercializado apenas nas regiões Norte e Nordeste do Brasil (UNILEVER, 2005).

Canais de venda alternativos com menor poder de barganha – Os canais de venda tradicionais, como grandes redes varejistas, pressionam a margem dos fornecedores em função do alto volume que comercializam. Por isso, a Massas Scala passou a direcionar seus produtos para supermercados de bairro (MARINO et al., 2003) e a Refrigerantes Convenção está incrementando as suas vendas em pequenos mercados, bares e restaurantes (GARCEZ et al., 2004). Outra possibilidade discutida é o uso da Internet como canal de vendas de produtos mais baratos. A Gol vende grande parte de suas passagens pela Internet, reduzindo os custos de comissão dos agentes de viagem (BLECHER, 2004b). A Casas Bahia, por sua vez, não vende pela Internet pois esse canal é pouco utilizado pelo público de suas lojas.

Soluções logísticas alternativas – Essa medida visa redução dos custos de frete. Um exemplo

é a realização de parcerias para dividir as despesas com frete de retorno, realizada pela Refrigerantes Convenção no transporte inter-plantas (GARCEZ et al., 2004).

Mercados de exportação com características análogas ao mercado brasileiro – Além do Brasil, os produtos da Latina Eletrodomésticos são vendidos em nove países com características análogas ao mercado brasileiro.

A Figura 1 a seguir apresenta de forma compilada as 5 categorias e 26 sub-categorias de inovações realizadas por empresas que atuam no mercado de produtos populares.



Figura 1 – Inovações para atuação no mercado de produtos populares – quadro de referência

O quadro apresentado na Figura 1 constitui uma referência de inovações no modelo de negócios, em processos e nos produtos para empresas que pretendem atuar no mercado de baixa renda.

5. Conclusões

Este trabalho tem dois resultados principais. O primeiro resultado é a comprovação da importância do tema para as empresas atualmente. O segundo resultado é a sistematização de 26 classes genéricas de inovações, características da atuação em mercados populares, em um quadro de referência.

Em relação à importância do tema atualmente, é notável a grande quantidade de artigos publicados nos últimos anos na imprensa de negócios, relatando inúmeras iniciativas de lançamento de produtos populares.

As inovações no modelo de negócios, nos processos e nos produtos, sistematizadas no quadro de referência, podem ser empregadas pelas empresas para guiar a sua atuação no mercado de baixa renda. Essa aplicação deve ser realizada adaptando-se o conteúdo genérico do quadro de referência ao contexto específico de cada empresa, definido pelo setor de atuação, produto, tecnologia, entre outros fatores.

Em relação a trabalhos futuros na área sugere-se a aplicação do quadro de referência em uma empresa para teste e validação. Além disso, constatou-se a falta de estudos que relacionam as

inovações realizadas com a redução de custos dos produtos.

Referências

- BLECHER, N. (2004a) - Máquina de Vender. *Revista Exame*. n. 811, 11 de fevereiro.
- BLECHER, N. (2004b) – Gol, a empresa do ano. *Revista Exame*. n. 821, p.20-31, 7 de julho.
- BLECHER, N. & TEICHEIRA, S. (2003) - O Discreto Charme da Baixa Renda. *Revista Exame*. p. 36-48, 1 de outubro.
- BARCELLOS, M. (2004) - Linhas superpopulares têm alta nas vendas de até 110% em seis meses. *Valor Econômico*, p. B2, 16 de agosto.
- FGV (2003) - Pesquisa sobre a pobreza. Mimeo. Rio de Janeiro.
- GARCEZ, M.P.; CARDOSO, M.V.; GUIMARAES, A.F. & YU, A. (2004) - Estratégia de Inovação em Produtos e Processos para a Obtenção de Liderança em Custos no Mercado Popular de Bebidas – o Caso da Refrigerantes Convenção. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17^o, Itapema, *Anais*.
- HAMMOND, A. & PRAHALAD, C.K. (2004) - Selling to the Poor. *Foreign Policy* . n.142, p.30-37.
- HART, S.L. & CHRISTENSEN, C.M. (2002) - The Great Leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, Fall, p. 51-56.
- IBGE (2005) - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2003. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 24 de abril de 2005.
- KANITZ, S. (1997) – Distribuir a Renda ou a Produção. *Revista Teoria e Debate*. n. 34. Disponível em <http://www.fpa.org.br/td/td34/td34_economia.htm>. Acesso em 05 de maio de 2005.
- KOMATSU, A. (2004) - Para chegar a milhões, sonhos de consumo em versa 1.0. *O Estado de São Paulo*, p. B6, 26 de setembro.
- MARGOLIS, M. (2004) - Profit and the Poor: consumer-goods makers are realizing they have only one direction to go for growth: down market. *Newsweek*, July 19, p. 36-38.
- MARINO, M.K.; MIZUMOTO, F.M. & PEREIRA, M.L.G. (2003) - Inovação no Segmento de Produtos Populares: o caso da Scala na produção de massas. FEA-USP.
- MARSON, A.B.; KLEMENT, C.F.F. & ALMEIDA, L.F. (2003) - O Processo de Inovação na Indústria Brasileira de Autopeças para Veículos Leves: Estudo Comparativo de Casos no Segmento de Reposição. FEA-USP.
- NASCIMENTO, P.S.T. & YU, A. S. O. (2003) - Estratégias de Inovação Para Produtos de Consumo Popular. VI SEMEAD, Universidade de São Paulo.
- NOGUEIRA, A.C.L.; SOUSA, W.H.; YU, A. & REHDER, H. (2003) - Gestão da Inovação e o Mercado de Produtos Populares: O Caso da Indústria de Sorvetes Alaska.
- PINSKI, I; FÁVERO, L.P.L. & ONOYAMA, M.M. (2004) - A Importância do Entendimento do Comportamento do Consumidor e do Desenvolvimento de Produtos como Estratégia de Atuação de Empresas de Cosméticos: o estudo de caso da L'oréal do Brasil. FEA-USP.
- PRAHALAD, C.K. (2004) - *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
- PRAHALAD C.K. & HAMMOND A. (2002) - Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review* Sep, p.48-57.
- PRAHALAD, C. K. & HART, S. L. (2002) - The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, v. 26.
- PRAHALAD, C. K. & LIEBERTHAL, K. (1998) - The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, july-august, p.69-79.
- UNILEVER (2005) - <<http://www.unilever.com.br/marcas/>>. Acesso em 5 de maio de 2005.
- ZANCUL, E.S.; RODRIGUES, F.S.; ANSELMO, J.; YU, A.S.O. & NASCIMENTO, P.T.S. (2004) - Desenvolvimento de produtos populares: estudo de caso em uma empresa de eletrodomésticos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru, *Anais*.