

# **Percepção do consumidor de baixa renda sobre o valor agregado de um produto inovador criado com base na Estratégia do Oceano Azul**

**Priscila Ferreira Beni**  
**prifbeni@gmail.com**  
**UPM**

**Fernanda Gabriela Moser**  
**ndamoser2@hotmail.com**  
**UPM**

**Rafael Posvolsky da Costa Santos**  
**rafapcs@hotmail.com**  
**UPM**

**Cely Ades**  
**celyades@gmail.com**  
**UPM**

**Graciela Dias Coelho Jones**  
**graciela.jones@ufu.br**  
**UPM / UFU**

**Resumo:** O objetivo da presente pesquisa foi avaliar a percepção do público consumidor de baixa renda sobre o valor agregado de um produto inovador, criado com base na Estratégia do Oceano Azul. A estratégia do Oceano Azul baseia-se em quatro pilares fundamentais: elevação, eliminação, redução, e criação de atributos essenciais. A natureza desse estudo é exploratória, e foi adotado o método qualitativo, embasado na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). O estudo teve como base o mercado de fraldas descartáveis, e os dados foram coletados por meio de entrevistas, gravadas por vídeo, e da aplicação de questionário à consumidores de baixa renda, moradores da periferia da cidade de São Paulo/SP. Como resultado destaca-se que as evidências indicam que houve geração de valor sobre o produto estudado, apontando que o preço não é fator determinante na escolha do consumidor de baixa renda, a não ser que haja interação desse produto com a variável qualidade. Outro resultado observado foi em relação à adaptabilidade da criança ao produto (fralda) e a capacidade de absorção, que foram indicadas nesse estudo como os principais resultados positivos da aplicação do método.

**Palavras Chave:** EstratégiaOceanoAzul - Comportam Consumidor - Produto Inovador - Percepção de Valor - Inovação

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente competitividade das empresas exige que a tomada de decisão de seus gestores oriente as organizações a adotarem estratégias que as mantenham em posições competitivas, e a inovação se mostra como um importante meio alcançar vantagem competitiva sustentável.

Anteriormente, as empresas líderes de mercados e seus concorrentes adotavam estratégias de inovação apontando que, na maioria das decisões estratégicas, produtos inovadores tinham de ser vendidos somente à classe A e B, desta forma, brigando por pequenas porcentagens, as empresas ficavam alheias à maior parcela do mercado, a baixa renda (COBRA, 2009). Entretanto, mercados que atendam as classes A e B aparentam estarem saturados e, por isso, as empresas passaram a investir cada vez mais em mercados menos explorados, como o de baixa renda que apresentam ter oportunidades promissoras. No Brasil, ela está representada pelas classes C, D e E significando quase 30% do consumo total do país (PARENTE, 2008).

Este cenário mostra que a baixa renda aparenta ser uma oportunidade para um segmento altamente concorrido: o de fraldas descartáveis. Como principais líderes desse segmento no Brasil, existem duas empresas multinacionais que disputam intensamente pequenas parcelas de mercado, sendo que 75% das fraldas descartáveis vendidas no Brasil são adquiridas pelas classes mais baixas (classes C, D e E). Essas grandes marcas atendem o mercado de fraldas nos segmentos Premium (1ª linha), regular e básica.

Uma dessas empresas, denominada pela presente pesquisa como Empresa A, focou o mercado de consumidores de baixa renda, que não usa fraldas descartáveis e sim, fraldas de pano e desenvolveu, através da estratégia de inovação do Oceano Azul, uma fralda para este mercado inexplorado. A estratégia do Oceano Azul baseia-se em quatro pilares fundamentais: elevação, eliminação, redução, e criação de atributos essenciais.

Para conseguir chegar ao mercado de consumidores que ainda usa fraldas de pano, ou seja, aquele inexplorado pelas empresas, a Empresa A levou em consideração que essas classes representam 73% dos lares brasileiros, movimentam cerca de 512 bilhões de reais por ano (PARENTE 2004) e chegam a ser maior que a população economicamente ativa do país (AZEVEDO; MARDEGAN JUNIOR, 2009). Sobre o comportamento de compra desse consumidor, observa-se que há uma busca pela relevância e pela qualidade, e o preço baixo deixa de figurar entre os fatores determinantes de aquisição desde que o produto traga contribuição em seu dia-a-dia.

Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo é verificar o valor percebido pelo consumidor de baixa renda sobre um produto inovador criado, com base na Estratégia do Oceano Azul. Para atingir este objetivo, os objetivos específicos propostos são:

- a) Apresentar a Estratégia do Oceano Azul e a fralda desenvolvida a partir desta estratégia;
- b) Identificar a correlação desta estratégia de inovação, e a fralda desenvolvida com base nela, com o valor que é gerado ao consumidor de baixa renda a partir da adoção desse novo produto.

Para Kim e Mauborgne (2005), na estratégia do oceano azul, seis princípios impulsionam o processo de inovação: reconstruir as fronteiras de mercados-alvo; concentrar-se no panorama geral; ir além da demanda existente; acertar na seqüência estratégica; superar as principais barreiras organizacionais e introduzir a execução da estratégica com um processo que tenda a facilitar sua execução.

O estudo está organizado em cinco tópicos. O tópico seguinte apresenta o referencial teórico para dar suporte ao desenvolvimento da pesquisa. No tópico três tem-se os aspectos metodológicos da pesquisa. O quarto tópico apresenta e discute os resultados da pesquisa realizada. Por fim, o último tópico trata das considerações finais da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO**

Para Tidd (2008) e Drucker (2002), a inovação é uma ferramenta que empreendedores, empresas e gestores utilizam para identificar mudanças como oportunidades para diversos tipos de negócios, podendo ser estudada e praticada. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar e aproveitar as oportunidades. Trata-se de criar possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos.

Para Tidd (2008), a inovação não implica somente na comercialização de grandes avanços tecnológicos, mas inclui a utilização de mudanças de know-how tecnológico em pequena escala. Neste sentido, Zogbi (2008) divide a inovação em três versões existentes: i) melhoria contínua: evolução contínua do produto ou serviço em questão; ii) inovação de ruptura: algo inédito no mercado e, finalmente, iii) disrupção: esse tipo de inovação visa atingir os não-clientes.

Carvalho (2009) e Davila (2007) apresentam que as inovações podem ser classificadas também, quanto ao grau, como incrementais (melhoria de produto) e radicais (produto ou processo que apresentam características significativamente diferentes aos existentes). Dentro das empresas, esses tipos de inovação podem ser aplicados de formas distintas quanto à percepção do grau desta inovação (HBE apud Carvalho, 2009). Assim, os produtos podem ser classificados como novo para a empresa (produto introduzido pela concorrência), novo para o mercado (a tecnologia utilizada em seu desenvolvimento é redirecionada a partir de outros mercados) e novo para o mundo (totalmente inédito).

Segundo Eliza Coral (2009), a maioria das empresas gostaria de ser inovadora, porém, para sua implementação total, o ideal é que inovação seja parte da estratégia da empresa, e não somente uma resposta a uma ameaça. “Na empresa existe uma significativa correlação entre gastos em P&D, número de lançamento de novos produtos e medidas financeiras de desempenho” (TIDD, 2008, p. 89).

Tão importante quanto entender os conceitos de inovação, faz-se a necessidade de se entender seus processos, nos quais estas são geridas, desenvolvidas e finalizadas como produtos. Assim como fundamentado por Jonash e Sommerlatte (2001), um dos elementos presentes na inovação é o processo cuja composição são atividades de geração, materialização das ideias e comercialização dos produtos.

O desenvolvimento de produtos compreende os vários aspectos, desde a pesquisa de mercado, projeto do produto, até o seu descarte. Coral (2009) aborda uma metodologia de inovação denominada NUGIN que é resultado de um esforço multidisciplinar, com pesquisa e desenvolvimento alinhando-se ao conceito de melhores práticas para suportar o processo de inovação. A técnica reúne especialidades de planejamento estratégico bem como diagnóstico organizacional, inteligência competitiva e desenvolvimento de produtos. A autora ainda reforça que o processo de inovação deve ser permanentemente estruturado e organizado, uma vez que a inovação se apresenta como elemento fundamental da competitividade.

Para que o processo de inovação seja bem estruturado, toda empresa deve apresentar um foco dentro da tática seguida e que se correlacione com os objetivos da organização. Segundo Davila et al. (2007), as empresas precisam inovar de forma segura e bem estruturada,

elaborando sua própria estratégia, moldando-a coerentemente para servir de sustentação como base de negócios.

Uma das estratégias, segundo Tidd et al (2008), é a incrementalista, que enfatiza a capacidade de enxergar as próprias forças, fraquezas e mudanças no cenário futuro são limitadas. As empresas dessa linha devem estar sempre prontas a se adaptar a novas formas de informação e conhecimento. Essa proposta pode ser simplificada como o próprio autor apresenta: “tentativa e erro”. As inovações incrementalistas seguem um padrão sequencial partindo do projeto, desenvolvimento, teste, ajustes do plano, um novo teste e, por fim, a operacionalização.

Kim e Mauborgne (2005) defendem a saída do mercado altamente competitivo (oceano vermelho) para conquistar um espaço naquele que não é atendido, livre de concorrência (oceano azul).

### 2.1.1 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A estratégia do oceano azul diferencia-se por meio da criação de espaços inexplorados, tornando a concorrência irrelevante com a formulação e captura de uma nova demanda. Esta faz com que a diferenciação e o menor custo se encontrem rompendo o *trade-off* valor-custo, ou seja, o valor agregado do produto cresce ao mesmo tempo que ocorre uma queda do custo do produto ou serviço, alinhando todo o sistema de atividades da empresa para a busca desse objetivo (KIM; MAUBORGNE, 2005). Segundo os autores, a concorrência acirrada se dá pela aceleração dos avanços tecnológicos e da produtividade. Isso traz níveis elevados ao fornecimento de produtos e serviços nos quais a oferta se apresenta maior que a demanda, sendo esta agravada pela queda das barreiras comerciais trazidas pela globalização. O resultado é a comoditização rápida dos produtos, que se tornam cada vez mais parecidos. Este fator ainda acarreta na redução das margens de lucro, já que a diferenciação decorre apenas por meio dos preços.

Isso ocorre com o intuito de reduzir os custos e aumentar o valor aos compradores representando uma das bases para sua teoria, contrapondo-se a uma linha de raciocínio estratégico de Porter (2003), que propõe a escolha entre liderança em custo ou em diferenciação do produto, dessa forma, a escolha de uma eliminaria a outra, e caso isso não aconteça, traria uma importante redução de lucros para a empresa.

Para diagnóstico e desenvolvimento da estratégia do oceano azul, a matriz de avaliação é o instrumento de valor apresentado por Kim e Mauborgne (2005). Tal ferramenta leva a compreensão de como está o espaço de mercado conhecido, onde ocorrem seus investimentos, e como estão distribuídos os atributos responsáveis pela competição.

O eixo horizontal representa a variedade dos atributos que fazem parte da competição no setor, já no eixo vertical seria o nível de oferta dado pelos compradores, ou seja, o valor característico dado a cada fator. A Figura 1 mostra duas linhas no sentido horizontal, a vermelha seria a linha do alto padrão, de grande diferenciação com alto valor para o comprador de um determinado setor, já a linha azul representa os concorrentes que escolhem o melhor custo e menor diferenciação. A numeração crescente na parte inferior da matriz corresponde aos principais atributos de um determinado setor.

### Matriz de Avaliação de Valor



Fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE (2005)

**Figura 1:** Matriz de Avaliação de valor

Com base nesse instrumento, faz-se necessária outra ferramenta para a criação de uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). O chamado modelo das quatro metas, que seriam: i) eliminar, analisar que atributos considerados indispensáveis pelo setor e quais podem ser eliminados; ii) reduzir, avaliar características que possam ser reduzidos de forma que fiquem bem abaixo dos padrões do setor; iii) elevar atributos a um patamar superior aos demais do setor analisado; iv) criar atributos que nunca foram apresentados e que devem ser criados.

A Figura 2 ilustra a aparição de uma nova linha, a amarela, na qual os atributos 1 e 2 foram eliminados, atributo 3 reduzido, 4 elevado, 5 mantido dentro dos padrões, e a criação de um 6º atributo que era desconhecido ao setor até então.



Fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE (2005)

**Figura 2:** Matriz de Avaliação de valor

Tais ações fazem com que a linha desse novo produto seja diferente de todos os padrões, com atributos nunca antes vistos nesse determinado setor, criando uma nova curva de valor.

Como terceiro instrumento (KIM; MAUBORGNE, 2005), tem-se a matriz eliminar / reduzir / elevar/ criar para reforçar a importância da ocorrência da eliminação e a redução, assim como a elevação e a criação de certos atributos. O preenchimento dessa matriz induz a busca simultânea da diferenciação e baixo custo. Qualquer estratégia de inovação, para que bem seja utilizada, tem a necessidade do entendimento do comportamento do consumidor, uma vez que a lucratividade desta só ocorre por meio da aceitação do mercado.

## 2.2. COMPORTAMENTO, NECESSIDADE E DECISÃO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor tem sido objeto de estudo de várias áreas do conhecimento, inclusive das redes varejistas e indústrias, e ao tentar compreendê-lo, é importante analisar a maior quantidade de informações sobre suas necessidades, o processo de decisão de compra e os fatores que o influenciam. Mowen e Minor (2003) definem o comportamento do consumidor como o “estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias”. Para Seth, Mittal e Newman (2001), o comportamento do consumidor representa “as necessidades físicas e mentais realizadas por clientes de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por ele”.

Abraham Maslow apud Karsaklian (2004), em sua teoria, apresenta as necessidades do ser humano organizadas em prioridades hierárquicas, na qual há a procura em satisfazer àquela que lhe parece ser mais importante. Após essa etapa, o ser humano passa a priorizar o próximo nível de necessidade. De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades são: i) fisiológicas: fome e sono; ii) segurança: estabilidade financeira; iii) afeto: amor e amigos; iv) status e auto estima: reputação; e, finalmente; v) auto-realização: estudos.

Uma motivação inicia-se com a identificação de uma necessidade. A satisfação de uma necessidade abrange todos os tipos de comportamento e uma ampla faixa de fatores motivadores e influenciadores. De maneira ampla, Kotler e Keller (2006) definem os estágios à tomada de decisão. Esses estágios começam antes da aquisição, porém, nem sempre o consumidor passa pelas cinco etapas. Este modelo capta a gama total de considerações que surgem quando o consumidor se depara com uma nova compra: i) reconhecimento da necessidade: pode este ser um fator interno como fome ou sede, ou externo, como ao passar pela vitrine de uma loja; ii) busca de informações: podem vir de: fontes pessoais (família), fontes comerciais (propaganda), fontes públicas (meios de comunicação em massa) e fontes experimentais (manuseio e uso do produto); iii) avaliação de alternativas: cada produto entrega uma série de benefícios, e o consumidor focará nos atributos que oferecerem os benefícios buscados; iv) decisão de compra: após a avaliação de alternativas surge a intenção de compra, porém, existem dois fatores que podem interferir na decisão de compra: atitude dos outros e situações imprevistas; e, finalmente; v) avaliação pós-consumo: se o produto alcança/ultrapassa suas expectativas ele fica satisfeito, caso não supra, ele fica desapontado.

Dentre os modelos criados, a fim de estratificar o processo de decisão de compra, o modelo de Engel, Blackwell e Miniard (2000) é o mais complexo, uma vez que este considera o número de variáveis que ele compreende e o tipo de relações que as unem. Este modelo é dividido em três categorias, os fatores que influenciam o consumidor no momento da compra: i) diferenças individuais: são os fatores internos que influenciam o consumidor, como recursos (tempo e dinheiro). Conhecimento é a quantidade de informações sobre o produto ou serviços. Atitude é o comportamento frente a uma determinada marca ou produto. E por fim, personalidade, pois os indivíduos diferem de muitas maneiras que afetam os processos decisórios e o comportamento de compra; ii) influências ambientais: cultura refere-se a ideias e artefatos religiosos. Classe social, pois os consumidores se quanto ao seu poder de compra. Influência pessoal refere-se ao modo como estes são afetados por aqueles que são frutos de associações. Família é o molde do caráter do indivíduo. Situação se refere ao modo como o comportamento se diferencia conforme a mudança das situações; e, finalmente; iii) processos psicológicos: são influenciadores do comportamento do consumidor. Processamento de informação é o modo como o consumidor interpreta e reage diante das informações.

Aprendizagem é o processo pelo qual experiências anteriores levam a mudança no comportamento de um indivíduo.

### 2.3. O CONSUMIDOR E O MERCADO DE BAIXA RENDA

A discussão sobre a importância da baixa renda, sobre o seu potencial de consumo e como ela se constitui, se apresenta com dada frequência no cenário mundial. O crescimento acelerado do consumo dessa classe tem sido acompanhado por acadêmicos, grandes empresários e catedráticos uma vez que seus estudos representam alta relevância social e econômica (MOREIRA, 2006, VELOSO; HILDEBRAND, 2006).

Para Prahalad (2010) e Hart (2002), a importância desse fator social representado pela maioria da população mundial, gera a denominação base da pirâmide, para qual há uma falta de atenção. Ele reforça também que esse grupo, antes não tão importante para as empresas e organizações, representa grandes fontes de necessidades e de crescimento, uma vez que ele se apresentaria como mais interessante e rentável que o topo da pirâmide, já que quatro bilhões consumidores da baixa renda possam representar a força motriz da próxima etapa mundial do futuro e de prosperidade econômica. Essa representativa classe que ainda não se apresenta totalmente explorado proporciona uma fotografia em relação ao número total de consumidores da baixa renda tão interessante que chega a ser maior que população economicamente ativa de inúmeros países (AZEVEDO; MARDEGAN JUNIOR, 2009).

Com a implantação do Plano Real em 1994, a inflação ficou controlada e boa parte da população brasileira começava a ter acesso a produtos e bens de consumo que nunca foram consumidos antes (ASSAD, ARRUDA, 2006). Contudo, o fortalecimento das classes C, D e E, cuja renda familiar é igual ou inferior a 10 salários mínimos (MORILHAS et al, 2006) se deu em meados dos anos 90, e com isso pôde-se observar também um crescimento de várias categorias de produtos. Com a estabilidade da economia, além da criação e da manutenção de programas sociais do governo, as classes de baixa renda C, D e E aumentaram o seu poder aquisitivo e hoje representam 85% dos brasileiros e movimentaram R\$550 milhões em 2007, representando 3,8% de acréscimo em relação a 2006, o que corresponde à metade do consumo do país (DATAPOPULAR / IBGE, apud SUZUKI, 2008).

Sobre o comportamento de compra do consumidor de baixa renda, observa-se que há uma busca pela relevância e pela qualidade. Por isso, indica-se a necessidade da criação de novos produtos, que tenha o perfil desse público, para que haja a identificação ao invés de adaptá-los. Outro fato é que o preço baixo não é fator determinante, mas sim a contribuição que esse produto trará em seu dia-a-dia. Desta forma o produto de qualidade que tenha preço acessível é aquele que é visto com produto bom (STEINBAUM, 2009).

Segundo Cobra (2009, p. 379), o mercado de baixa renda hoje experimenta dias de glória, e que esse consumidor brasileiro movimenta cerca de R\$500 bilhões por ano, representando 92% do total de renda de até R\$ 5.000, se concentrando principalmente ao redor de R\$ 2.000, estando entre 88% dos brasileiros adultos que não têm curso superior. As classes C e D, consideradas baixa renda, representam um potencial de consumo de 38% do total das classes socioeconômicas do país. Grande parte desse movimento se deu com o crescimento da informalidade, uma vez que 40% da renda familiar do Brasil vêm da economia informal e 10% da pirataria mundial acontece aqui. Destaca-se ainda que 55% dos trabalhadores brasileiros são informais e, em sua maioria, sem carteira assinada (COBRA, 2009).

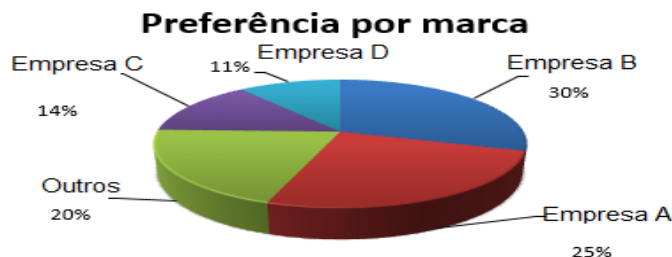
### 3. MERCADO DE FRALDAS

A partir dos anos 70, empresas de bens de consumo figuravam no mercado de fraldas descartáveis o que motivou a queda de preços gerando acessibilidade. No início desta década, o lançamento de uma fralda com fitas adesivas laterais provocou aumento na taxa de penetração e na demanda mundial excedendo a capacidade produtiva por muitos anos. (LAUTERBACJ, 2008).

O BNDES (2006) informa que o crescimento mundial do mercado de fraldas entre 1995 e 2000, foi em média 18,7%. No Brasil, o índice de penetração de fraldas descartáveis é de 27%, considerando a população infantil brasileira de até 30 meses de idade, de 9,6 milhões de indivíduos. A ABINT - Associação Brasileira das Indústrias de Não-tecidos e Tecidos Técnicos (2007) afirma que 75% das fraldas descartáveis vendidas no Brasil são adquiridas pelas classes mais baixas (classes C, D e E).

Entre junho de 2005 e junho de 2006, do volume vendido no Brasil, à classe C, corresponde a 51% e, às classes D e E, 24%, o que justifica o aumento das marcas populares no país. A associação divulgou ainda, que, de acordo com dados divulgados pela AC Nielsen, entre 2003 e 2006, o preço médio da categoria cresceu 14,3%, bem abaixo da inflação medida pelo IPCA, que foi de 28,2%, explicando o salto de vendas desses quatro anos, atingindo R\$1,89 bilhão.

Pesquisa feita pelo Instituto Ipsos à revista Supermercado Moderno (2009), divulgou um índice de preferência do consumidor pelos maiores fabricantes de fraldas, conforme Figura 3, a seguir. A pesquisa mostrou também a escolha do consumidor quanto ao preço do produto.



Fonte: Pesquisa Ipsos adaptado pelos autores

**Figura 3:** Preferência do consumidor por marca

Segundo estudos realizados pela Nielsen em matéria divulgada pela ABRAS (2009), o consumo no Nordeste cresceu 16% em volume e 14% em valor em 2008, quando o mercado como um todo cresceu apenas 3,2%, tanto em volume quanto em valor. Em 2009, a região representava 20% da venda nacional, que foi de R\$ 2,4 bilhões em 2008. "No Nordeste, nosso modelo Premium vende três vezes mais do que a média nacional", disse um executivo da empresa A. "Não há uma classe média no nordeste, que poderia optar por modelos intermediários, entre o econômico e o *premium*", afirma. "Os mais ricos são bem mais ricos e, os mais pobres, bem mais pobres". Enquanto em todo o Brasil a venda de fralda *premium* representa 17% do mercado em valor, no Nordeste o produto significa 22%.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza desse estudo é exploratória, e foi adotado o método qualitativo, embasado na Técnica do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005), que se trata de um recurso metodológico que permite a realização de pesquisas de resgate das



opiniões coletivas. Nesta técnica, o pensamento é coletado por entrevistas individuais com questão abertas, o que faz com que o pensamento, como comportamento discursivo e fato social individualmente internalizado, possa se expressar.

Tendo como fundamento a teoria da Representação Social e seus pressupostos sociológicos, o DSC é uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos que resolve um dos grandes impasses da pesquisa qualitativa na medida em que permite, conforme procedimentos sistemáticos e padronizados, agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades. (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005). Além disso, a técnica consiste basicamente em analisar o material verbal coletado em pesquisas, que tem depoimentos como sua matéria prima, extraíndo-se de cada um desses depoimentos as ideias centrais ou ancoragens e as suas correspondentes expressões-chave. Com as ideias centrais/ancoragens e expressões-chave semelhantes compõe-se um ou vários discursos-síntese que são os Discursos do Sujeito Coletivo.

A empresa, objeto de estudo foi denominada de Empresa A, pela presente pesquisa, visando resguardar e manter o sigilo da sua identidade. O produto estudado na presente pesquisa recebeu a denominação de fralda M. Como os principais líderes desse segmento no Brasil, existem duas empresas multinacionais que disputam intensamente pequenas parcelas de mercado, sendo que 75% das fraldas descartáveis vendidas no Brasil são adquiridas pelas classes mais baixas (classes C, D e E). Essas grandes marcas atendem o mercado de fraldas nos segmentos Premium (1ª linha), regular e básica.

Com base nisso, a pesquisa foi realizada a partir da experimentação do produto, fralda M da Empresa A, por 20 consumidores de baixa renda, moradores da periferia da cidade de São Paulo/SP. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, gravadas por vídeo, e da aplicação de questionários. As entrevistas foram transcritas literalmente e os dados do questionário foram tabulados para que posteriormente as primeiras análises deste estudo fossem feitas. O Quadro 1, a seguir, apresenta as características da amostra.

ELEMENTOS	O QUE É	DESCRIÇÃO
População	É a caracterização qualitativa de quem será pesquisado.	Consumidores incluídos nas classes D e E segundo os parâmetros do IBGE.
Universo	Quantidade de unidades amostrais que atendam a caracterização da população.	Região metropolitana de São Paulo.
Amostra	Ambiente de fornecimento das informações sobre algo que esteja sendo estudado.	Bairros de maior concentração pessoas pertencentes à baixa renda.
Respondentes	São pessoas que participam do processo de coleta de dados, respondendo a questionários ou a perguntas em uma entrevista.	Pais, mães ou responsáveis de crianças em idade compatível ao uso de fraldas, pertencentes à população estudada.
Extensão Geográfica	Área geográfica onde será realizada a pesquisa.	Região Metropolitana de São Paulo com ênfase em suas regiões periféricas.

Fonte: elaborado pelos autores

**Quadro 1:** Características da amostra

Pela dificuldade em conceber um tamanho de amostra compatível para a realização do presente estudo, em relação margem de erro e grau de confiança estatística, este trabalho conta com uma amostra não probabilística. “Na amostragem não probabilística, a seleção de elementos para amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população (HAIR, 2006, p. 256).

Para a apresentação dos resultados, foram adotadas as siglas DSC, que representar o Discurso do Sujeito Coletivo, seguida do número de identificação de cada uma das perguntas que compuseram a pesquisa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos dados do discurso do sujeito coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005), com base na experimentação do produto, fralda M da Empresa A, são apresentados os resultados da pesquisa com consumidores de baixa renda da periferia da cidade de São Paulo.

A estratégia Oceano Azul é fundamentada em quatro pilares principais, que são caracterizados como metas:

- reduzir,
- elevar,
- criar e
- eliminar.

Para cada um dos quatro pilares referenciados, ou seja, metas, é gerado um grupo de perguntas relacionadas com cada um, e são apresentadas na sequência.

a) **No que se refere à meta Reduzir da Estratégia do Oceano Azul**, a seguir, são apresentadas um número de sete perguntas, especificadas pelo número de cada uma delas.

**Pergunta 1:** Por que você usa fralda de pano?

Observa-se no DSC1, à partir da premissa que todos usavam fralda de pano, ainda que esporadicamente, 64% dos entrevistados ainda compra fralda de pano pela indisponibilidade pontual de dinheiro, 18% usam somente em situações emergenciais, e os demais consumidores, em torno de 9%, usam apenas quando estão em casa ou por causa de assaduras, devido ao calor. Nota-se que apenas o primeiro fator, o de maior porcentagem, está relacionado à redução do preço da fralda testada, sendo que os demais fatores não estão ligados a questões monetárias.

**Pergunta 3:** O que uma fralda descartável deve ter para que você utilize diariamente?

No DSC3, as opiniões se revelam como: capacidade de absorção, praticidade, conforto, antialérgica. A capacidade de absorção ficou com 35%, o conforto com 29%, praticidade e alergias com 12 % cada. Apenas 6% dos entrevistados relataram que o fator preço (baixo), que foi reduzido na estratégia, teve menor relevância para a maioria (o valor da redução não foi efetivo para a população estudada). O atributo conforto elevado na fralda, obteve seu valor percebido e grande aceitação pelos entrevistados. Somado aos estudos realizados, verifica-se que estes fatores se apresentam como os pilares das preocupações com relação ao uso de uma fralda descartável em comparação ao uso de uma fralda de pano. São exatamente esses fatores que influenciam na de decisão para a compra de fralda descartável.

**Pergunta 7:** Qual o preço que você pagaria em um pacote de fraldas para deixar de utilizar as fraldas de pano?

A DSC7 aborda a questão do preço e o custo das fraldas descartáveis em comparação à fralda pano. Cerca de 60% das mães entrevistadas afirmaram que deixariam de usar fralda de pano se o pacote custasse até R\$ 10,00. Por outro lado, 15% deixariam de usá-la pagando até R\$ 15,00 pelo pacote. Esses dados demonstram que houve percepção de valor quanto ao objetivo Reduzir (preços por pacote), uma vez que a o preço do produto é equivalente à expectativa do consumidor.

**Pergunta 10:** O que você acha de ter apenas dois tamanhos de fralda?

No DSC10, 67% dos entrevistados afirmam a redução da opção de tamanhos é positiva, enquanto 33% tem uma posição indiferente quanto a essa questão. Para essa

pergunta, houve êxito quanto à meta Reduzir (a dois o número de tamanho de fraldas), pois esta gerou valor para o consumidor.

**Pergunta 11:** Facilitou a sua escolha?

No DSC11, 80% confirmam a facilidade na escolha, demonstrando sucesso no alcance da meta.

**Pergunta 14:** Você tem ideia de quanto você gasta para comprar e lavar uma fralda de pano?

Na DSC14, 70% dos entrevistados desconhecem dos gastos que incidem sobre a lavagem da fralda de pano, contra apenas 30% que tem conhecimento desses gastos. Nesse caso, somente a redução de preço pode não surtir efeito sobre o consumidor, uma vez que este desconhece que o preço da fralda M é menor que o custo de aquisição e manutenção da fralda de pano.

**Pergunta 15:** Você acha que esse cinto faz a fralda ser mais barata?

Na DSC15, 70% concorda com a afirmação acima, enquanto que apenas 30% tem opinião contrária. De acordo com os estudos, foi possível identificar que os entrevistados perceberam um diferencial no cinto elástico, até porque este é reutilizável, o que faz com que os custos da fralda M sejam mais baixos que das outras.

**b)No que se refere à meta Elevar da Estratégia do Oceano Azul**, a seguir, são apresentadas um número de quatro perguntas relacionadas, especificadas pelo número de cada uma.

**Pergunta 2:** Que vantagens há na fralda M em relação à fralda de pano?

No DSC2, as opiniões se dividiram em dois grandes blocos: capacidade de absorção e praticidade, sendo que ambos representaram 43% cada. Os achados apontam que houve percepção de valor devido aos relatos a respeito da praticidade, elencados com a elevação do atributo facilidade de troca. Já a capacidade de absorção foi percebida por consequência de sua maior presença em fraldas descartáveis.

**Pergunta 5:** O que você acha da qualidade desta fralda? (absorção, durabilidade, assadura, cheiro)

No DSC5, a maioria dos respondentes percebe a qualidade da fralda por meio da capacidade de absorção com 31% dos relatos, seguido de 26% de conforto e 26% da capacidade de evitar assaduras. Isto demonstra que houve valor percebido pelo consumidor quanto a estratégia aplicada nesses atributos.

**Pergunta 8:** Você acha que fralda de qualidade tem um preço alto?

De acordo com a meta Elevar na estratégia do Oceano Azul, na DSC8, houve opinião unânime quanto à relação qualidade estar atrelada ao preço mais elevado. Contudo, este resultado apresenta-se como negativo, já que a elevação da qualidade torna o produto testado barato, podendo denotar baixa qualidade para este consumidor no ato da compra.

**Pergunta 9:** Quando você usa fralda descartável, qual marca você pensa/gostaria de usar?

No DSC9, foi observado que 50% dos entrevistados preferem a marca concorrente da fralda testada e 40% optariam pelas fraldas da Empresa A. Desta forma, a marca testada (elevada pela Estratégia do Oceano Azul) gera valor ao público de baixa renda.

c) **No que se refere à meta Criar da Estratégia do Oceano Azul**, a seguir, são apresentadas um número de três perguntas relacionadas, especificadas pelo número de cada uma.

**Pergunta 4:** O que você achou de mais diferente nessa fralda?

O DSC4 mostra a percepção do entrevistado em relação às inovações da fralda, na qual o atributo Adaptação de tamanho representa 34% da melhoria, seguida do componente Cinto com 22%. Apesar de a maioria perceber maior valor com relação ao primeiro fator, é preciso levar em consideração que a adaptação de tamanho é proporcionada pelo componente Cinto, apontando que a maior inovação relatada é o cinto.

**Pergunta 6:** Você sentiu alguma diferença em relação a outras fraldas descartáveis que você já tenha utilizado? Se sim, quais são elas?

O DSC6 mostra que 42% das mães acham que a diferença entre a fralda M e as demais está na capacidade de absorção, entretanto, apenas 17% das mães perceberam o cinto. Pode-se supor que, por conta da capacidade de ajuste proporcionada pelo cinto (inovação gerada), possam ser evitados vazamentos. Com base nisso, fica demonstrado êxito com relação à Estratégia Oceano Azul. Já a redução do número de materiais foi percebida por 8% dos entrevistados, no que se refere ao design da fralda.

**Pergunta 12:** O que você achou do cinto elástico? (fixação, praticidade, durabilidade, higiene)

Foi possível observar, por meio da DSC12, que o atributo de maior valor percebido do cinto pelos entrevistados foi a praticidade e adaptação do tamanho, ambas com 33%. Já para 27% dos entrevistados, a maior qualidade encontrada no cinto é a higiene. Com isso, criou-se valor percebido nessa meta para o consumidor.

d) **No que se refere à meta Eliminar da Estratégia do Oceano Azul**, a seguir, é apresentada a Pergunta 13.

**Pergunta 13:** Qual a diferença entre o cinto elástico da fralda M e as fitas adesivas de outras fraldas?

Por meio da DSC13, a análise mostra que 46% dos respondentes apontam que o principal diferencial foi a melhor fixação do cinto em relação aos adesivos. Para 27%, o ajuste do cinto foi fator determinante, apontando que a meta foi concluída com sucesso tendo em vista o pouco apreço ao fator eliminado (fita adesiva), quando comparado ao criado (cinto).

Os atributos que foram elevados à partir da Matriz de Avaliação de Valor denotaram a qualidade que foi percebida, entre elas: facilidade no processo de compra, conforto e ajuste, facilidade na troca. Além disso, a capacidade de absorção, conforme observado no DSC3, é um fator de grande importância para o consumidor, sendo mantida no mesmo patamar que outras fraldas de alto valor agregado, confirmado no DSC6, apesar da redução do preço do produto.

O desconhecimento dos custos relacionados à aquisição e manutenção da fralda de pano também confirmam que preço não é fator determinante para o consumidor, mostrando que houve aderência à Teoria de Steinbaum (2009), pois, apesar desse fator influenciar a sua decisão de compra, a contribuição que esse produto trará em seu dia-a-dia é mais importante. Contudo, como descrito na DSC7, o preço da fralda testada mostrou-se coeso com as expectativas financeiras do consumidor de baixa renda.

A marca da fralda M relacionada na DSC9, como alvo de desejo do consumidor, eleva a importância da marca na concepção de produtos voltados para esta classe, conforme o 4º nível da Pirâmide das Necessidades de Maslow (MASLOW apud KARSAKLIAN, 2005).

A eliminação da fita adesiva, presente na maior parte das fraldas descartáveis encontradas no mercado, não prejudicou a qualidade percebida pelo consumidor, devido à criação do cinto elástico que propiciou a melhora dos atributos conforto, ajuste e facilidade na troca, conforme visto na DSC4, DSC5, DSC6 e DSC13.

O produto criado a partir da Estratégia do Oceano Azul pode ser classificado como inovação incremental, porém, é o alcance conjunto das quatro metas (criar, elevar, reduzir, eliminar) que confere maior valor percebido pelo consumidor alvo.

De acordo com Rogers (2003), muitas pesquisas são desenvolvidas, a fim de identificar o índice e a extensão da adoção de uma inovação. Para isso, o autor destaca características de inovação que afetam a difusão: i) vantagem relativa: percepção do grau de vantagem em relação ao produto substituído; ii) compatibilidade: coerência com valores do consumidor; iii) complexidade: dificuldade do uso/aplicação do produto; iv) capacidade de experimentação e, finalmente; v) capacidade de observação.

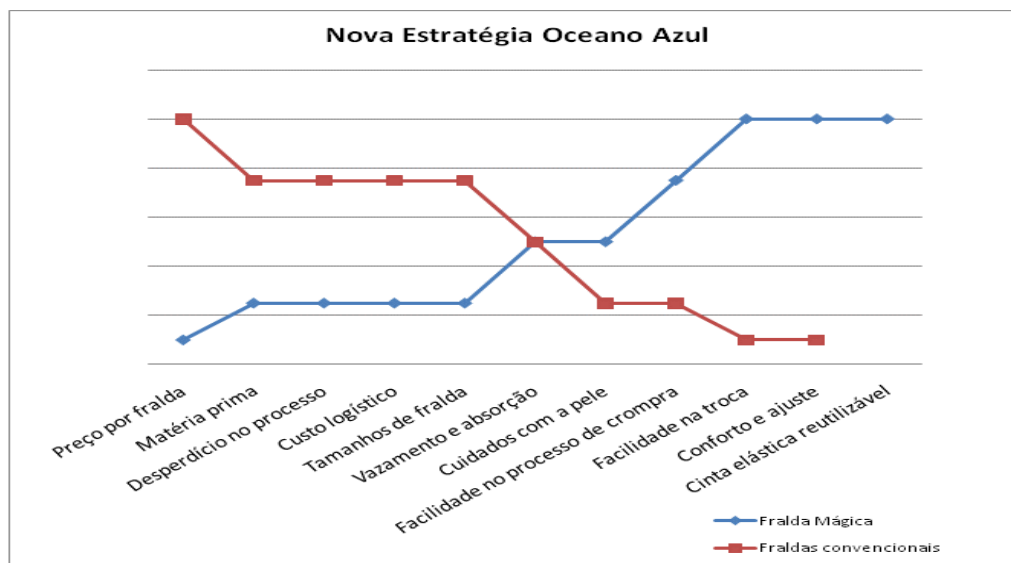
Por meio da análise dos dados do discurso do sujeito coletivo, o produto testado possui em alguns termos os critérios definidos por Rogers (2003). A DSC6, DSC10, DSC11, DSC12 e DSC13 remetem à vantagem relativa. Por trazer atributos de coerência para o consumidor, a compatibilidade é preenchida de acordo com capacidade de absorção, adaptabilidade de tamanho, preço baixo em relação ao mercado de fraldas, conforto e facilidade na troca, presentes na DSC3, DSC4, DSC5, DSC6, DSC12 e DSC13. Em relação à complexidade, não houveram achados que remetessem a este, pois conforme a DSC12 e DSC13, os consumidores sentiram facilidade no uso da cinta elástica.

Após oito meses do lançamento da fralda M no mercado, observou-se que os entrevistados, principalmente os consumidores exclusivos de fraldas de pano, por muitas vezes não visitaram o local regular de exposição do produto no supermercado. O consumidor ainda desconhece a existência do produto, o que constata que não houve disponibilização de amostras ou outras formas de experimentação do mesmo pela Empresa A, não havendo aderência total à teoria de Rogers (2003), em relação à capacidade de experimentação e observação.

Diante de todos os aspectos citados, a inovação proposta de acordo com a Estratégia do Oceano Azul, com a criação da cinta elástica, redução da quantidade de tamanho, redução de materiais (e conseqüentemente preço), que representam aumento de atributos priorizados pelo consumidor, obteve-se valor percebido pelos mesmos.

## **4.2 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL APLICADA AO CASO DA EMPRESA A**

A Empresa A desenvolveu a fralda M, por meio da Estratégia do Oceano Azul, visando atender às demandas de uma classe promissora no Brasil, a classe de baixa renda. Em seu desenvolvimento foram considerados diversos atributos para a criação de valor, de acordo com a Estratégia do Oceano Azul, conforme ilustrado a Figura 4.



Fonte: Estratégia do oceano azul (2005) adaptado pelos autores

**Figura 4:** Nova Estratégia Oceano Azul

Para absorver e fidelizar a grande fatia do mercado representada pela classe de baixa renda, que consome atualmente as fraldas de pano, a fralda M foi desenvolvida para entregar mais valor, por meio de um produto de qualidade com o preço acessível. O principal desafio foi desenvolver e fabricar uma fralda com o preço inferior e qualidade superior ao da fralda de pano, que hoje é considerada de maior qualidade que as fraldas descartáveis, que atendem a classe de baixa renda. A fralda M, além de ter as características necessárias para ser competitiva (gel, conforto, barreiras anti-vazamento e cobertura decorada), trouxe a inovação do cinto elástico que substitui a fita adesiva que prende as fraldas comuns, diminuindo assim o custo de produção, pois a fita adesiva é um dos insumos que mais onera a produção das fraldas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi verificar o valor percebido pelo consumidor de baixa renda sobre um produto inovador criado com base na Estratégia do Oceano Azul. O estudo teve como base o mercado de fraldas, em especial o consumo de fraldas descartáveis na cesta dos consumidores de baixa renda. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, gravadas por vídeo, e da aplicação de questionário a consumidores de baixa renda, moradores da periferia da cidade de São Paulo/SP.

Apesar do crescimento do mercado de baixa renda denominado base da pirâmide, conforme Prahalad (2010), esse segmento não tem sido atendido de forma plena, apesar de ser promissor. Na análise do presente estudo e de seu respectivo contexto, há indicações de que o produto testado, fralda descartável, atende às expectativas do consumidor de baixa renda, uma vez que para esse, apenas preço baixo não é fator determinante para a sua adoção, em detrimento ao uso da fralda de pano, devendo este, estar atrelado à qualidade e marca.

A estratégia utilizada na concepção do produto pela Empresa estudada mostrou-se coerente com os atributos do produto percebidos pelo consumidor, em paralelo com a Estratégia do Oceano Azul, uma vez que o atributo alterado foi a eliminação da fita adesiva e inclusão da cinta elástica, inovação tecnológica, e não a redução do gel e sua absorção, visto que o último é de suma importância para o consumidor.

O consumidor nota o valor da inovação, por meio da percepção do valor benéfico de absorção (considerado o mais importante pela amostra citada), somado ao preço do pacote de fraldas. A Empresa estudada rompeu um forte paradigma, diminuindo custos para seu cliente e aumento da qualidade.

Quanto ao objetivo da Empresa estudada, de criar um novo mercado, percebeu-se que os participantes da pesquisa desconhecem a existência do produto estudado (Fralda), mesmo após oito meses de seu lançamento, apontando que a estratégia da empresa na época não foi efetiva, para divulgação do produto. Contudo, caso haja mudança no foco da Empresa, a fim de reforçar a divulgação por meio da experimentação, é possível que se obtenha êxito quanto ao objetivo de se criar novo um mercado, pois, conforme levantado pela presente pesquisa, houve aceitação do produto e seu valor percebido.

É importante destacar que o presente estudo teve fatores limitantes. Constata-se que dificuldades em encontrar uma amostra de pessoas que utilizam apenas fralda de pano limitaram a análise quanto à exatidão dos achados. Por isso, sugere-se que pesquisas similares com consumidores de regiões como o nordeste, que concentra a maior população de baixa renda do país, sejam realizadas. Outro fator limitante é a constatação da força da marca, por si só, visto que atributos isolados como preço não são decisivos para adoção dos produtos por parte destes consumidores.

Não foi objetivo dessa pesquisa a análise das influências sofridas pelo consumidor no ato da compra, tendo em vista que grande parte das compras ocorrem por impulso no ponto de venda. Com isso, estudos mais profundos em relação às influências no ponto de venda, considerando produtos voltados para os consumidores de baixa renda, são sugeridos.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABRAS.** Líder em fralda Premium, Nordeste acirra disputa entre Kimberly E P&G. Brasil, 2009. Disponível em: [http://www.justi2inews.com/Conteudo/Justi2i\\_News\\_Conteudo\\_P.aspx?IDN=26716](http://www.justi2inews.com/Conteudo/Justi2i_News_Conteudo_P.aspx?IDN=26716). Acesso em: out. 2010.
- ASSAD, Marta Maria Nogueira & ARRUDA, Maria Cecília Coutinho.** Consumidor de Baixa Renda: o Modelo de Dinâmica do processo de compra. Salvador. EnANPAD 30., 2006.
- AZEVEDO, Marcelo R. & MARDEGAN JUNIOR Elyseu.** O consumidor de baixa renda. Entenda a dinâmica de consumo da nova classe média brasileira. São Paulo :Elsevier, 2009.
- BNDES.** Área de operações industriais, Produtos Florestais. Brasil, 2006. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/is\\_g1\\_26.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/is_g1_26.pdf). Acesso em: out. 2010.
- CARVALHO, Marly Monteiro.** Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- COBRA, Marcos.** Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2009.
- CORAL, Eliza (org.).** Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN Marc J. & SHELTON, Robert.** As regras da inovação tradução Raul Rubenich. Porto Alegre Bookman 2007.
- DRUCKER, P.** O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2002c.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W.** Comportamento do consumidor. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- FINEP.** Disponível em: [http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 15 abr. 2010.
- HAIR, Joseph F.** Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- JONASH, Ronald S. & SOMMERLATTE, Tom.** O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus 2001.

- KARSAKLIAN, Eliane.** Comportamento do consumidor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KIM, W. Chan & MAUBORGNE Renée.** A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane.** Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- LEFÈVRE, Fernando & LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti.** Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- MEIRELLES, Renato.** Marketing para a base da pirâmide: modo de usar. Revista Marketing. São Paulo, 2006.
- MOREIRA, Frederico Antonio de Araújo.** Demanda e oferta de entretenimento: um Estudo do segmento de Baixa Renda do Distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- MORILHAS, Leandro José; FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira & AGUIAR, Edson Cezar.** Mercado de baixa renda e seus fatores competitivos: um estudo no segmento de tintas imobiliárias. In: IX SEMEAD, 2006 São Paulo/SP.
- MOWEN, John C. & MINOR, Michael.** Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- NIELSEN.** Desempenho do varejo nos oito primeiros meses de 2007. Brasil, 2007. Disponível em: [http://br.nielsen.com/news/cestas\\_2007.shtml](http://br.nielsen.com/news/cestas_2007.shtml). Acessado em Outubro de 2010.
- PARENTE, Juracy Gomes; BARKI, Edgard Elie Roger & KATO, Heitor Takashi.** Consumidor de Baixa Renda: Desvendando as motivações no varejo de alimentos In: EnANPAD 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia & BARKI, Edgard.** Varejo para baixa renda. Porto Alegre: Artimed Editora, 2008.
- PIOVESAN, A.** Da necessidade das escolas de saúde pública elaborarem métodos simplificados de investigação social. S. Paulo, 1968. [Tese de Doutorado - Faculdade de Saúde Pública da USP].
- PRAHALAD, C.K.** A Riqueza na base da pirâmide. São Paulo: Bookma, 2010
- PRAHALAD, C.K. & HART, Stuart.** The fortune at the bottom of the pyramid. Strategy + Business. [s.1], issue 26, 2002. Disponível em: <http://www.cs.berkeley.edu/~brever/ict4b/Fortune-BoP.pdf>. Acessado em: 12.05.2010.
- ROGERS, Everett M.** Diffusion of innovations. 4th. ed New York: Free Press, 2003. 519 p.
- SETH, J.; MITAL, B. & NEWMAN, B.** Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Sérgio de Silva.** Marketing de relacionamento para o público de baixa renda: um estudo exploratório no varejo de eletrodomésticos. Tese de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo.
- TIDD, Joseph; BESSANT, J. R & PAVITT, Keith.** Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VELOSO, Andres Rodriguez & HILDEBRAND, Diogo Fajardo Nunes.** A criança no ambiente varejista: estudo exploratório na Base da Pirâmide. In: II EMA - Encontro de Marketing, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. v. 1, p. 1-19.
- WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinnazzo & CARDOSO, Marcos Vinícius.** Do marketing estratégico à estratégia de marketing: definindo os quatro P's no mercado de bens populares. In: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. . Anais... São Paulo: SEMEAD, 2005.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R. & HOLBECK, J.** Innovation and organizations, NY: Wiley. 1973.
- ZOGBI, Edson.** Competitividade através da gestão da inovação – São Paulo: Atlas, 2008.